

Mestrado

Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Projeto

Gestão de Talento em Empresas de *Outsourcing*:
Proposta de modelo aplicado a *Contact Centers*

André Pinto Raposo Neto

Outubro 2020

Mestrado

Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Projeto

Gestão de Talento em Empresas de *Outsourcing*:
Proposta de modelo aplicado a *Contact Centers*

André Pinto Raposo Neto

Orientação:

Professora Doutora Helena Mateus Jerónimo

Outubro 2020

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Helena Jerónimo pela sua exigência, incentivo e experiência que direcionaram a elaboração do presente projeto.

Gostaria também de agradecer à Teleperformance pela oportunidade concedida e disponibilidade das pessoas envolvidas durante a pesquisa, em particular as entrevistadas. Dedico uma palavra em especial de agradecimento à Susana Petrizzi, pela sua compreensão e motivação durante os dois anos que durou esta etapa de trabalhador-estudante.

Por fim, dedico este projeto final aos meus pais, à Graça, pela motivação, amor e apoio incondicional que me orientaram nos meus dias mais sombrios e ao Zé, que embora tenha partido há muito, caminha todos os dias ao meu lado, motivando-me na superação de novos objetivos, como foi este em particular. O meu obrigado aos dois.

Resumo

O objetivo do presente projeto é a criação de um modelo de Gestão de Talento numa empresa de *outsourcing* de *Contact Centers*. Assim, pretende-se otimizar os recursos humanos, nomeadamente na identificação, gestão e desenvolvimento de talento entre operadores de *Contact Centers* e melhorar processos existentes de desenvolvimento e progressão de carreira. Recorreu-se a uma metodologia qualitativa análise documental e entrevistas semi-estruturadas e, no mapeamento do talento, elaborou-se uma matriz com dois eixos, Potencial e Desempenho, aferidos através da avaliação de desempenho e de questionários de avaliação de potencial. Considerando os quadrantes criados na matriz e algumas das necessidades verificadas através das entrevistas realizadas, foi elaborado um Plano de Ação, que sugere, entre outras medidas, ações formativas de modo a desenvolver o talento identificado e, paralelamente, aumentar os níveis de motivação entre operadores. Com este modelo pretende-se que, a médio/longo prazo, a organização diminua os níveis de rotatividade entre operadores, diminua custos inerentes ao recrutamento/seleção e posterior formação de novos operadores, conseguindo assim aumentar a retenção entre os atuais.

Palavras-Chave: Talento, Gestão de Talento, *Contact Center*, Matriz de Talento, *Outsourcing*, Plano de Ação

Abstract

The purpose of this project is to create a Talent Management model in a Contact Center outsourcing company. It is intended to optimize human resources, namely in the identification, management and development of talent among Contact Center operators and to improve existing processes of development and career progression. A qualitative methodology was used, consisting of document analysis and semi-directive interviews and in the mapping of talent, a matrix with two axes, Potential and Performance, was elaborated and assessed through performance appraisal and potential evaluation questionnaires. Considering the quadrants created in the matrix and some of the needs verified through the interviews which were carried out, an Action Plan was prepared. The Action Plan suggests, among other measures, training actions in order to develop the identified talent and, in parallel, increase the motivation levels among operators. Through the application of this model, it is intended that in the medium/long term, the organization reduces the levels of turnover among operators, reduces costs inherent to recruitment / selection and subsequent training of new operators, therefore managing to increase retention among current operators.

Keywords: Talent, Talent Management, Contact Centers, Talent Matrix, Outsourcing, Action Plan

Índice

INTRODUÇÃO	1
1. REVISÃO DE LITERATURA	3
1.1. Talento: Definição e diferentes abordagens	3
1.2. Gestão de Talento e Novas Carreiras Organizacionais	5
1.3. Identificar, Atrair e Reter Talento em Contexto Organizacional	7
1.3.1. Identificação de Talento	7
1.3.2. Atração de Talento e Formas de Recrutamento	8
1.3.3. Retenção de Talento	10
1.4. <i>Call /Contact Centers</i> – Definição, Paradigmas e Desafios	11
2. <i>LOCUS</i> EMPÍRICO E METODOLOGIA	15
2.1. Teleperformance Portugal – <i>Outsourcing</i> de <i>Contact Centers</i>	15
2.1.1. Estrutura Organizacional	15
2.1.2. Recrutamento e Objetivos de Carreira entre Operadores	17
2.1.3. Gestão de Talento Atual	18
2.2. Opções Metodológicas	20
3. PROPOSTA DO MODELO DE GESTÃO DE TALENTO: <i>TP CONNECT</i>	21
3.1. 1ª Etapa – Identificação de Talento entre Operadores	21
3.2. 2ª Etapa – Desenvolvimento de Talento	25
3.2.1. Formação <i>On-the-job</i> e <i>Coaching</i>	27
3.2.2. Formação em <i>Soft Skills</i> – Comunicação, Liderança/Gestão de Equipas e Gestão de Conflitos	28
3.2.3. Cursos de Línguas	30
3.3. 3ª Etapa – Motivação e Retenção de Talento	31
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
4.1. Limitações do Modelo <i>TP Connect</i> e sugestões para projetos futuros	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

ANEXOS	47
Anexo 1 - Guião Entrevista Semi-estruturada.....	47
Anexo 2 – Questionário de Potencial.....	49
Anexo 3 - Codificação das Entrevistas Semi-estruturadas	50

Índice de Tabelas

Tabela nº 1 - Dados relativos às entrevistas realizadas.....	20
Tabela nº 2 - Base de construção de matriz considerando as avaliações possíveis entre potencial e desempenho	24
Tabela nº 3 – Matriz TP <i>Connect</i>	24

Lista de Siglas e Acrónimos

ACM – *Assistant Contact-Center Manager*

BA – *Business Analyst*

BQA – *Business Quality Analyst*

CCM – *Contact Center Manager*

CHRO – *Chief Human Resources Officer*

CSR – *Customer Service Representative*

FLM – *First Line Manager*

GT – *Gestão de Talento*

KPI – *Key Performance Indicator*

TPPT – *Teleperformance Portugal*

Introdução

Nas últimas duas décadas, a necessidade de proporcionar serviços eficazes e eficientes aos clientes tornou-se ainda mais premente para as organizações, especialmente os serviços prestados através de *Contact Centers* porque estes têm efeitos consideráveis na experiência e fidelização do cliente. É, por isso, essencial que cada organização tenha sistemas de “gestão de relacionamento com o cliente” (usualmente conhecido pela designação inglesa, *Customer Relationship Management*) cuidadosamente pensados e construídos (Saberri, Hussain & Chang, 2017).

De acordo com o portal online alemão Statista que disponibiliza estatísticas oficiais, estudos de mercado e de opinião, existe a tendência crescente de vendas a retalho através de *E-commerce*, ou seja, comércio virtual ou venda não-presencial, através de computadores, *Tablets* e *Smartphones*. Este portal estimava que o *E-commerce* atingiria 17,5% em 2021, no entanto e apesar de continuar em crescimento, a pandemia COVID-19 em 2020 diminuiu, pelo menos por ora, o seu ritmo de crescimento (últimos dados disponíveis, em março de 2020 situou-se em 14.3%)¹.

Neste contexto, os *Call/Contact Centers* tornam-se no principal elo entre cliente final e empresa (Chicu *et al.*, 2019) e permitem que as empresas alcancem maior eficiência de custos, centralizem a sua estrutura de atendimento ao cliente e estreitem a relação com clientes (Martí-Audí *et al.*, 2013). Considerando o último estudo publicado em 2019 pela Associação Portuguesa de *Contact Centers*, em parceria com a consultora Everis, sobre a atividade dos seus associados em 2018, 78% do modelo de negócio encontra-se em regime de *Outsourcing* (em 2017 representava 53%) e o setor emprega cerca de 38 mil pessoas. Dessas, 41% dispunham de contrato a termo, por confronto com 7% de trabalhadores temporários e 3% em prestação de serviços. Apenas 49% dos colaboradores auferiam de contratos de trabalho sem termo. A remuneração média dos operadores de *Contact Centers* rondava os 796€ e, geograficamente, a maioria dos *Contact Centers* situavam-se em Lisboa com 43%, seguido pelo Porto com 13% (APCC, 2019).

Existem algumas representações depreciativas sobre o trabalho em *Call/Contact*

¹ <https://www.statista.com/statistics/1112595/covid-19-impact-retail-e-commerce-site-traffic-global/>
Acesso em: 12-07-2020

Centers, usualmente considerado trabalho de passagem ou emprego-trampolim, uma oportunidade de garantir um rendimento através de tarefas rotineiras e repetitivas (Rocha e Aguilera, 2016; Moreira, 2014; Silva & Mocelin, 2009; Sobral *et al.*, 2019). Contudo, estudos demonstram que os indivíduos se mantêm nestes empregos por inexistência de outras oportunidades de carreira (Marques, 2004) e alguns autores argumentam que este tipo de trabalho deverá ser considerado como *semi-skilled* porque, embora não seja considerado trabalho típico da economia do conhecimento, exige competências mais avançadas que as dos operários *blue collar* (Sato, 2018), onde se incluem conhecimentos sobre produtos da empresa, o domínio de equipamentos técnicos e a posse de boas competências de comunicação (Dasic & Kostic-Stankovic, 2015).

A par destas novas formas organizacionais, também as carreiras se alteraram. Contrastando com o modelo tradicional, onde organizações ofereciam segurança no emprego em troca de lealdade e comprometimento dos funcionários, surgiu no início deste milénio o conceito de carreiras organizacionais Proteanas e *boundaryless* (Hall, 1976; Arthur & Rousseau, 1998; Caracol *et al.*, 2016). Estas enfatizam os esforços dos funcionários para realizar objetivos pessoais de carreira (Lo Presti, *et al.*, 2018) e as oportunidades de progressão na carreira são oferecidas apenas para aqueles que se envolvem na autogestão da carreira e são capazes e propensos a agir como proprietários e agentes da sua própria carreira (Sammarrà, Profili & Innocenti, 2013, cit. por Lo Presti, Pluviano & Briscoe, 2018).

Desta forma, o presente projeto tem como objetivo a criação de um modelo de Gestão de Talento (GT) na empresa líder de serviços de *outsourcing* de *Contact Centers* em Portugal, a Teleperformance Portugal (TPPT). Com 10 mil colaboradores e 11 *Contact Centers*, a TPPT apresenta quatro grandes linhas de negócio: Apoio ao Cliente, Suporte Técnico, Angariação de Clientes e Moderação de Conteúdos. Devido à sua crescente aposta estratégica em *Outsourcing* em diferentes mercados, a TPPT apresenta dois tipos de operadores: operadores do mercado nacional e operadores do mercado multilíngue. Para clientes que operam em mercados multilíngues, a TPPT tenta atrair os seus operadores em diversos países, sobretudo europeus, através de pacotes salariais competitivos e com contratos a termo, geralmente com duração anual. No que respeita a operadores do mercado nacional, em termos de idiomas necessitam apenas de dominar o

Português, prestam os seus serviços sobretudo a clientes presentes no mercado nacional, e, em regra, auferem vencimentos inferiores comparativamente com os do mercado multilíngue, e como tal, mais predispostos a procurarem outras condições noutras empresas (Dhanpat *et al.*, 2018). Não obstante a grande variedade de categorias profissionais em *Contact Centers*, este modelo foca-se na identificação de talento, retenção e desenvolvimento de carreiras entre operadores que, além de competências linguísticas, poderão apresentar habilitações que lhes permitem o desempenho de outro tipo de funções na organização. Na base do presente projeto reside a ideia que é importante compreender e, porventura, melhorar os meios que a TPPT dispõe na operacionalização de GT porque poderá reduzir custos significativos associados a processos externos de recrutamento e seleção (Chiavenato, 2009), aumentar o comprometimento organizacional e diminuir saídas voluntárias (Caracol *et al.*, 2016).

Para o efeito, este projeto encontra-se estruturado em quatro capítulos. No primeiro, apresenta-se uma revisão teórica sobre a temática da GT, abordando-se os principais conceitos de talento e as suas diferentes interpretações. No segundo capítulo, é apresentado o contexto organizacional da TPPT, a GT atual e justificação das opções metodológicas neste projeto. No terceiro capítulo, avança-se a proposta de modelo de GT e sua operacionalização. No último capítulo serão enunciadas as considerações finais, as limitações do modelo construído e sugestões para futuras investigações.

1. Revisão da Literatura

1.1. Talento: Definição e diferentes abordagens

A atração, desenvolvimento e retenção de talentos é um dos desafios mais importantes que as empresas enfrentam globalmente (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2019). Os talentos são compreendidos pelas organizações como recursos estratégicos raros, valiosos, de difícil imitação e insubstituíveis, fundamentais para alcançar vantagem competitiva sustentada (Barney, 1991; Dries, 2013). No entanto, diferentes definições de talento podem ser encontradas na literatura académica, bastante influenciadas pelo tipo de indústria ou área de negócio (Tansley *et al.*, 2007). As questões de base são: o talento refere-se a pessoas ou características das pessoas? Será o talento uma

competência natural ou desenvolve-se através da prática (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013)?

Buckingham e Vosburgh (2001) afirmam que, embora habilidades e conhecimento sejam relativamente "fáceis" de ensinar, o talento apresenta características mais duradouras e únicas, difíceis de ensinar. Da mesma forma, Davies e Davies (2010) concluem que, dada a sua natureza inata, o talento não pode realmente ser gerido e sugerem que as organizações se concentrem sobretudo na capacitação do talento. Outros autores defendem que o talento é sempre em função da experiência e esforço da pessoa (Pfeffer & Sutton, 2006), embora nem todos os indivíduos apresentem o mesmo potencial, é necessário prática focada e deliberada para atingir níveis de desempenho de excelência (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013), pressupondo a existência de três componentes essenciais: competência, compromisso e sentido de contribuição (Ulrich & Smallwood, 2012). Nesta perspectiva, Gagné (2010) afirma que a motivação é fundamental no talento já que o seu processo de desenvolvimento solicita exigência sistemática e contínua, com esforço, passando à sua otimização na procura pela excelência (Caracol *et al.*, 2016).

Apesar desta multiplicidade de abordagens, poder-se-á definir o talento como a capacidade inata que se manifesta numa determinada área (Tansley, 2011), ou seja, capacidade especial que as pessoas possuem, desenvolvem e usam para se evidenciar junto dos seus pares numa área específica (Gagné, 2000). Williams (2000) define o talento nas empresas através das pessoas que regularmente demonstram competências excepcionais num conjunto alargado de atividades e situações. Por sua vez, Michaels *et al.* (2001) entendem o talento como conjunto de capacidades pessoais do indivíduo, seus dotes intrínsecos, *skills*, conhecimentos, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter e energia, mas incluindo também sua capacidade para aprender e crescer. Tansley *et al.* (2007) referem que o talento é composto por aqueles que podem fazer a diferença no desempenho organizacional, seja através de sua contribuição imediata ou, a longo prazo, demonstrando altos níveis de potencial.

A proposta de modelo GT que será apresentada no presente trabalho admite a perspectiva que o talento poderá apresentar uma natureza inata (Davies & Davies, 2010; Tansley, 2011), mas recusa uma certa imutabilidade que, do nosso ponto de vista, está presente nessa definição, ou seja, existem certas competências no indivíduo que o

podem tornar único e ser considerado como talentoso, mas necessitam sempre de serem desenvolvidas e adaptadas à realidade organizacional, através de uma prática focada e deliberada (Caracol *et al.*, 2016; Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013).

1.2. Gestão de Talento e Novas Carreiras Organizacionais

Considerando a definição do processo de GT referido por Armstrong e Taylor (2014), este envolve um conjunto de atividades essenciais e interligadas, com o objetivo final de desenvolver e manter uma *pool* de talentos. Um dos maiores desafios das empresas é construir e manter este fluxo de talentos porque não só precisam de se ajustar às mudanças demográficas e preferências da sua força de trabalho, mas também criar recursos e revitalizar as suas organizações (Stahl *et al.*, 2012).

Henriques (2019) afirma que a GT se direciona para o futuro da organização, integrando a gestão de carreiras e a gestão da sucessão. Diferencia-se do planeamento de recursos humanos porque, apesar de ambas serem abordagens proativas, a tónica do planeamento é assegurar o número adequado de colaboradores na organização em função das necessidades, ao passo que a da GT é ter as pessoas adequadas prontas para, quando necessário, assumirem funções na organização, gerindo a sua preparação e antecipando necessidades futuras. Tansley e Tietze (2013) definem a GT como a execução de estratégias e protocolos para atração, identificação, desenvolvimento, retenção e afetação sistemática de indivíduos de elevado potencial, que sejam de particular valor para a organização. Henriques (2019) critica este foco excessivo da GT nos indivíduos de elevado potencial porque poderá constituir um obstáculo não só ao desenvolvimento cooperativo e abrangente, mas também à inclusão de toda a força de trabalho.

Considerando as características da GT, no início deste milénio surgiu um novo conceito de carreira, designada por carreira proteana (Hall, 1976; Caracol *et al.*, 2016). Contrastando com o modo tradicional, onde empresas ofereciam segurança no emprego e emprego vitalício em troca de lealdade e comprometimento dos funcionários, emergiu um novo “contrato psicológico”, no qual as oportunidades de progressão na carreira são oferecidas apenas para aqueles que se envolvem na autogestão da carreira e são capazes e propensos a agir como proprietários e agentes de sua própria carreira (Samarra, Profili & Innocenti, 2013, cit. por Lo Presti, Pluviano & Briscoe, 2018). Assim, as

novas carreiras organizacionais – Proteanas e *boundaryless* (Hall, 1976; Arthur & Rousseau, 1998; Caracol *et al.*, 2016) – enfatizam os esforços dos funcionários para criar opções de carreira, realizar objetivos pessoais de carreira e garantir sua própria empregabilidade (Lo Presti, *et al.*, 2018). As carreiras proteanas assentam na ideia de que padrões de sucesso são psicológicos e conduzidos por valores pessoais e nos quais comportamentos de gestão de carreira refletem uma escolha pessoal e não a direção da organização empregadora (Hall, 1976; Caracol *et al.*, 2016; Lo Presti, Pluviano & Briscoe, 2018). Na carreira proteana existe a necessidade constante do indivíduo estabelecer e procurar objetivos de aprendizagem auto-orientados para o seu crescimento pessoal (Hall, 1976; Cortellazzo *et al.*, 2019). Assim, o contrato de trabalho possui uma dimensão psicológica, que implica um comprometimento e vontade de investir tempo e esforço em adquirir competências específicas. Considera-se essencial este comportamento proteano que potencializa a aprendizagem e possibilita que a organização promova carreiras que, embora não lineares, otimizem essa aquisição e desenvolvimento de competências ((Hall, 1976; Caracol *et al.*, 2016). Já a abordagem *boundaryless* de carreiras inclui uma flexibilidade mental dentro e entre organizações e/ou mobilidade física real através das fronteiras organizacionais (Arthur & Rousseau, 1998; Sullivan & Arthur, 2006).

Existe assim partilha de responsabilidade pelo desenvolvimento e gestão de carreira (Caracol *et al.*, 2016; Bagdadli & Gianecchini, 2019). Já não são apenas os trabalhadores que devem demonstrar capacidade de adaptação à organização, esta também tem responsabilidade de compreender e de se ajustar aos interesses dos que nela trabalham (Cunha *et al.*, 2010; Bagdadli & Gianecchini, 2019): os trabalhadores deverão definir objetivos, aproveitando oportunidades de formação e desenvolvimento existentes na organização ou externas e a organização deverá apoiar esses objetivos de carreira, através de *mentoring* e mobilidade funcional (Caracol *et al.*, 2016).

Nesta perspetiva, um dos principais desafios da GT passa por reter talento correto no local e tempo certos, com competências e motivações necessárias, em todos os níveis e em todas as localizações da empresa (Caracol *et al.*, 2016; Guthridge, Komm, & Lawson, 2008). Para tal, a GT não deverá ser compreendida como fenómeno isolado visto que é definida e implementada dentro da organização que, por sua vez, faz parte de um contexto operacional mais amplo (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2019). Assim, a

GT exige novas abordagens e práticas na identificação e gestão de talento, de modo a lidar com um contexto global e internacional em mudança e cada vez mais complexo (Costa, 2017). Embora as empresas utilizem sistemas de gestão de recursos humanos alinhados com os seus objetivos estratégicos e culturas organizacionais próprias, estão-se a tornar cada vez mais semelhantes entre si na forma como atraem e gerem talento porque, por um lado, competem muitas vezes pela mesma *pool* de talentos (por exemplo, licenciados das universidades mais prestigiadas) e, por outro lado, pela tendência crescente de integração global que conduz as empresas a padronizar abordagens para recrutamento, desenvolvimento e GT, garantindo consistência interna (Stahl *et al.*, 2012).

1.3. Identificar, Atrair e Reter Talento em Contexto Organizacional

1.3.1. Identificação de Talento

A identificação de talentos é o processo e atividades que têm como objetivo definir e descobrir fontes de talento (Davies & Davies, 2010), crucial para identificar posições-chave que contribuem para a vantagem competitiva sustentável da organização (Ingham, 2006; Muthaly *et al.*, 2015). A operacionalização do talento deverá ter em conta aspetos situacionais, nomeadamente, características culturais, ambiente, tipo de trabalho, mas sobretudo objetivos de negócio e estratégia porque só através de uma adequada concetualização e identificação do talento na organização se conseguirá criar planos de desenvolvimento e retenção (Caracol *et al.*, 2016; Becker *et al.*, 2009).

A identificação de talento deverá estar sustentada em fundamentos chave da própria instituição, ou seja, esta deverá estar ciente do desempenho dos colaboradores e as causas, através de sistemas de gestão de desempenho, solucionando problemas de desempenho e tomando decisões de gestão apropriadas através de ferramentas de avaliação (Muthaly *et al.*, 2015). Davies e Davies (2010) realçam a importância da cultura de talento nas organizações e os seus impactos, uma vez que pessoas talentosas necessitam de se sentirem valorizadas e que a sua contribuição faz a diferença. Deste modo, este reconhecimento justo e equitativo do seu trabalho encorajará a cultura de talento e motivará os colaboradores a estarem alinhados com a organização (Davies & Davies, 2010). Costa (2017) defende que a gestão de talento deve basear-se numa

cuidada avaliação objetiva, sendo esta informação importante tanto para apoio às decisões de gestão como para dar feedback ao indivíduo e aumentar a sua autoconsciência. Convém não esquecer, ainda segundo a mesma autora, que o processo de avaliação de desempenho é potencialmente permeável a parcialidades e, a este propósito, o efeito de Halo e o erro de leniência poderão resultar numa avaliação geral excessiva, levando à falta de diferenciação de talentos.

Contudo, a identificação de talentos acarreta algumas implicações e dilemas éticos porque potencialmente condiciona o relacionamento entre pessoas (Painter *et al.*, 2019). A mera designação de alguns como "talento" e a aceitação em participar em programas de gestão de talentos poderá conduzir a níveis elevados de pressão para se identificarem com os valores e com a identidade organizacional e, por outro lado, entre aqueles que não são rotulados como "talentos", poderão existir sentimentos de desmotivação, perda de autoestima e perceções de desigualdade (Painter *et al.*, 2019), podendo inclusive conduzir ao *turnover* daqueles que têm desempenhos de nível moderadamente elevados porque sentem que foram subvalorizados (Collings, 2014).

1.3.2 Atração de Talento e Formas de Recrutamento

As organizações ao atraírem, adquirirem e acumularem recursos valioso e únicos de talento, melhoram o seu próprio desempenho (Sparrow & Makram, 2015), sendo o recrutamento uma dimensão essencial na gestão de talentos (Sinha & Thaly, 2013). Assim, existem duas fontes principais de recrutamento: interno e externo (Sousa *et al.*, 2014). Em relação ao primeiro, os colaboradores já fazem parte da empresa e, através de transferências e/ou promoções para funções mais complexas e/ou motivadoras, poderá funcionar como forma de retenção de talentos na organização (Chiavenato, 2009). As movimentações de carreira dos colaboradores poderão ser verticais (promoções), horizontais (transferências de posto de trabalho), ou diagonais, (transferências e promoções em simultâneo) (Sousa *et al.*, 2014). O recrutamento interno implica a existência de séries de dados e informações nas organizações como avaliações de desempenho, e resultados de programas de formação e desenvolvimento (Rego *et al.*, 2015). As vantagens deste tipo de recrutamento são: redução de custos associados ao recrutamento e seleção, fonte de motivação e desenvolvimento interno, facilidade de adaptação do colaborador, dispensando os períodos experimentais ou de integração e,

por fim, é um processo menos moroso, podendo o colaborador ser transferido de imediato (Mathis & Jackson, 2011; Chiavenato, 2009). Como desvantagens, o recrutamento interno pode bloquear a entrada de novas ideias na organização, promovendo o conservadorismo e poderá potencializar conflitos internos por promoções (Mathis & Jackson, 2011).

Por sua vez, o recrutamento externo tem como objetivo recrutar pessoas externas à organização, cujas competências não existam no seu interior, permitindo a renovação da equipa com novas competências e ideias (Rego *et al.*, 2015). Como principais vantagens, permite a receção de maior número e diversidade de candidaturas, a entrada de novos talentos, ideias na organização (Mathis & Jackson, 2011), permitindo também a renovação da cultura organizacional (Chiavenato, 2009). Como desvantagens, o processo de integração é mais lento, existe maior grau de incerteza na escolha do candidato que poderá não se adaptar à posição e/ou organização e, por fim, poderá causar também problemas na motivação entre candidatos internos não selecionados (Mathis & Jackson, 2011).

Neste âmbito, refira-se a importância do *Employer Branding*², a capacidade de as organizações atraírem talento depende da forma como a empresa é vista pelos potenciais candidatos, e, como tal, as empresas deverão tornar-se mais orientadas para as pessoas, interna e externamente (Tatoglu *et al.*, 2016; Bellou *et al.*, 2015; Cardoso, 2016). Tal vai ao encontro do que defendem Tarique e Shuler (2010), ao verificaram que as empresas, sobretudo as multinacionais, operam sobretudo em três eixos na atração de talento: desenvolvimento da reputação da organização, pesquisa de colaboradores que demonstrem interesse em carreiras internacionais e recrutamento dos melhores talentos para os colocar em posições-chave da empresa. Da mesma forma que os consumidores procuram produtos e marcas que melhor se adaptam às suas preferências, os candidatos tendem a comportar-se de forma semelhante quando se encontram em posição de escolher empregadores, e assim, quando as empresas anunciam vagas, os candidatos preferem empresas mais próximas do que consideram ser um Empregador Ideal (Bellou *et al.*, 2015). Surge assim o conceito *Employer of Choice* que se refere ao empregador que, por possuir atributos valorizados, atrai os

2 Por *Employer Branding* entende-se “os benefícios funcionais, económicos e psicológicos que são fornecidos pelo emprego e identificados com a empresa empregadora” (Ambler e Barrow, 1996: 187)

funcionários mais talentosos, inspirando-os e levando-os a permanecer na organização (Bellou *et al.*, 2015).

1.3.3. Retenção de Talento

Reter os bons colaboradores é um desafio comum a todas as organizações e torna-se cada vez mais difícil, à medida que os mercados de trabalho se tornam mais competitivos (Mathis & Jackson, 2011). Após o processo inicial de atração, é crucial que as organizações sejam capazes de manter os seus talentos, de modo a reduzir o *turnover* e aumentar o comprometimento (Tarique & Schuler, 2010). As organizações precisam lidar com as necessidades de progressão na carreira dos seus funcionários, pois afetam as suas decisões na perspetivação de um futuro dentro da organização (Das *et al.*, 2013). Níveis crescentes de desempenho, formação e desenvolvimento profissional, e novos desafios colocados pela organização, proporcionam a projeção dos colaboradores em sentido ascendente de carreira, o que reforça a lealdade e a identificação progressiva do indivíduo com a empresa (Henriques, 2019). A falta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento contínuo poderão resultar em tédio, insatisfação no trabalho e na intenção, sobretudo entre gerações mais jovens, de procurar mais e melhores desafios noutras empresas (Dhanpat *et al.*, 2018). Quando o indivíduo desempenha uma função que o motiva, numa organização que lhe proporciona o apoio adequado para seu desenvolvimento e sucesso, estas duas atitudes (perante o trabalho e perante a organização) reforçam-se mutuamente e proporcionam condições ótimas para promover a retenção dos colaboradores (Henriques, 2019).

Collings e Mellahi (2009) sublinham a importância do comprometimento na retenção de talento e na diminuição da intenção de saída, promovendo-se a alteração do contrato psicológico de natureza transacional, a curto termo, para relacional, a longo termo. Caracol *et al.* (2016) afirmam que o desempenho individual do lote de talento interno impacta positivamente o desempenho organizacional apenas se o trabalhador estiver comprometido com a organização e, por outro lado, os trabalhadores talentosos, que detêm elevado comprometimento organizacional apresentam menor intenção de saída voluntária. Considerando o modelo motivacional de Vroom (1964), o desempenho individual depende de três fatores essenciais: capacidades individuais, esforço despendido e apoio organizacional. Existe um fator “multiplicador”, em que as capacidades dos indivíduos (talentos, interesses e características pessoais), devidamente

potenciadas pela organização (formação e desenvolvimento, equipamento e tecnologia, padrões de desempenho, gestão, liderança, colegas de trabalho), e traduzidas em esforços produzidos por estes (motivação e a ética no trabalho), atuam como antecedentes do desempenho individual na organização (Henriques, 2019).

A não retenção e a saída de talento aumenta os custos para as empresas, por exemplo, no recrutamento e contratação, planeamento de pessoal, formação de outros funcionários e diminuição da produção (Rego *et al.*, 2015). Por outro lado, e supondo que a carga de trabalho geral permanece a mesma, o volume de trabalho para os funcionários restantes aumenta e provavelmente terá um efeito prejudicial na sua motivação (Yamamoto, 2009). De modo a assegurar que as ações adequadas são tomadas para aumentar a retenção, as decisões de gestão necessitam de dados e de análises em vez de impressões subjetivas (Mathis & Jackson, 2011).

1.4. *Call/Contact Centers* – Definição, Paradigmas e Desafios

Durante a década de 1990, que muitos autores integram na chamada era ou sociedade da informação e do conhecimento (e.g. Kovács, 2006; Castells, 2004), assinala-se uma mudança importante: a par da produção de objetos materiais, surge a de bens intangíveis, emergindo uma economia baseada em serviços, informação e conhecimento, que origina, por sua vez, organizações cujo modelo de negócio assenta na oferta de bens difíceis de armazenar e que implicam a colaboração ativa do consumidor na sua produção (Cunha *et al.*, 2010).

É neste contexto da sociedade da informação que surgem os *Call Centers* (Marques, 2004). O *Call Center* é a operação centralizada, especializada na gestão de comunicações (entrada e saída), em que funcionários utilizam computadores para receber ou efetuar chamadas telefónicas (Duggirala *et al.*, 2011). Proporcionam às empresas e respetivos clientes a possibilidade de contactos, muitas vezes, permanentes, por exemplo, na introdução de novos produtos no mercado, podem gerar chamadas *outbound* (chamadas efetuadas pelos operadores para os clientes) para promoção/venda e chamadas *inbound* (chamadas efetuadas pelos clientes para operadores) para esclarecimento de questões (Sobral *et al.*, 2019). Os novos desenvolvimentos tecnológicos permitiram a transformação dos *Call Centers* em *Contact Centers*, onde operadores interagem com clientes através de diferentes canais de comunicação (*e-mail*,

chat's online, redes sociais, etc.) e equipados com ferramentas personalizadas que permitem obter dados objetivos e integrados, além de conhecimento personalizado (Saberri, Hussain & Chang, 2017). Entre *Call Center* e *Contact Center*, a diferença reside sobretudo numa gradação tecnológica: o *Call Center* é um conjunto de recursos (normalmente operadores e equipamentos informáticos) capazes de lidar com contactos telefónicos de clientes. Se o *Call Center* receber não só contactos telefónicos, mas também contactos por *e-mail*, *chat*, etc., geralmente é denominado de *Contact Center* (Koole, 2004).

Os *Call/Contact Centers*, geralmente, assumem duas formas básicas: *In-house* ou *Outsourcing*³: os *In-house* encontram-se dentro das organizações enquanto os *Outsourced* oferecem serviços a empresas que preferem contratar empresas exteriores para gerir o seu *Call/Contact Center* (Chicu *et al.*, 2019). Os trabalhadores de *outsourcing* desenvolvem as suas atividades dentro da empresa com a qual possuem contrato formal e legal, lidam com colegas e supervisores com condições de trabalho semelhantes, a sua situação de trabalho não depende completamente de flutuações de mercado (a empresa *outsourcing* lida com diferentes clientes, necessidades e setores do mercado), pertencem a uma empresa com um negócio principal único e bem definido e são geridos por especialistas num campo industrial específico (Sobral *et al.*, 2019).

Numa perspetiva crítica, Moreira *et al.* (2015) afirmam que os *Call Centers* constituem o símbolo do modelo de organização empresarial típico da atual fase do capitalismo com dominação financeira: a racionalização de custos através da prática largamente difundida por *outsourcing*, por vezes em cascata, envolvendo precariedade generalizada. Neste aspeto, refira-se que os *Call/Contact Centers* têm a difícil tarefa de equilíbrio entre o número de agentes disponíveis e contactos recebidos: se o número de agentes é abaixo das necessidades, os clientes ficam em espera e muitos acabam por desligar; se existem agentes a mais, as empresas *Call/Contact Centers* terão de suportar custos de colaboradores que não necessitam (Dasic & Kostic-Stankovic, 2015; Sobral *et al.*, 2019). Como tal, algumas organizações utilizam agências de trabalho temporário que fornecem o número de trabalhadores por determinado período, consoante as

3 Por *outsourcing* entende-se a exteriorização de funções e processos que eram asseguradas internamente pela empresa e cuja responsabilidade passa a ser garantida por indivíduos e organizações externas à empresa (Brown e Wilson, 2005; Ellram e Billington, 2001; Kotabe e Zhao, 2002)

necessidades, ou o modelo *outsourcing* já referido, onde as empresas gerem os seus trabalhadores consoante as necessidades dos seus clientes (Sobral *et al.*, 2019).

Alguns autores afirmam que assistimos a uma nova forma de “Taylorização” dos processos e relações do trabalho, onde a linha de montagem foi substituída por linhas de atendimento aos clientes. Nas palavras de Chambel e Castanheira (2013, p.17): “a divisão e especialização do trabalho são traduzidas numa simplificação das tarefas e no predomínio de chamadas curtas, repetitivas e rotineiras. Os trabalhadores têm pouco controlo sobre a quantidade de trabalho, visto que os ritmos de trabalho e a cadência com que as chamadas são distribuídas pelo operador são totalmente geridos por um complexo *software*. Estas características de trabalho, associadas à elevada tecnologia e necessidade de focalização na chamada, tornam esta função um trabalho isolado e individual e, no seu conjunto, têm gerado forte crítica e associação aos modelos Tayloristas do Trabalho”. Numa perspetiva positiva, Cunha *et al.* (2010) referem que intervenções Tayloristas nas organizações permitiram entregar o trabalho a pessoas pouco qualificadas e intervenientes e contribuiu para a simplificação de processos e melhoria substancial da produtividade, eliminando movimentos de trabalho redundantes e desnecessários por não acrescentarem valor. Dasic e Kostic-Stankovic (2015), afirmam, no entanto, que trabalhar em *Contact Centers* não é fácil, pois muitas vezes implica interação com clientes difíceis, o que exige boas competências de comunicação, conhecimentos aprofundados dos produtos que os clientes procuram e destreza no manuseamento dos equipamentos à sua disposição.

Desta forma, existem vários desafios nesta área de negócio: do lado das empresas, as consequências da insatisfação e desmotivação dos trabalhadores provoca muitas vezes níveis elevados de absentismo e de *turnover*, o que acarreta custos significativos, por exemplo, no recrutamento e seleção de novos colaboradores e na formação dos mesmos para o desempenho das tarefas (Moreira *et al.*, 2015). Do lado dos trabalhadores, estes encontram-se mais sujeitos ao risco de *burnout* devido às características das tarefas – rotineiras, repetitivas e desprovidas de qualquer autonomia (Chambel & Castanheira, 2013) – e o seu trabalho ser avaliado pelo cumprimento de determinados objetivos⁴ (Dhanpat *et al.*, 2018). O vínculo laboral pode determinar

4 Por vezes, objetivos quantitativos e qualitativos podem estar em contradição. Quando existem várias chamadas pendentes e é necessário trabalhar mais rapidamente, um cliente pode achar que não lhe

também o seu desempenho, como Chambel e Castanheira (2013) verificaram num estudo qualitativo em empresas de *Call Centers* em Portugal, em que um dos objetivos dos trabalhadores seria deixar de ter contrato com a agência de trabalho temporário para serem contratados diretamente pela empresa de *outsourcing*.

Contudo, embora os colaboradores de *outsourcing* sejam considerados membros de *staff* permanentes das empresas *outsourcing*, os contratos de *outsourcing* entre empresas são renovados, em geral, anualmente, o que confere algum grau de insegurança entre colaboradores (Sobral *et al.*, 2019). Por outro lado, o trabalho em *Call Center* está associado a um menor espaço para progressão e crescimento individual, pois o desenvolvimento vocacional é pouco frequente nestas instituições (Coetzee & Harry, 2013), o que poderá resultar na procura de empregos alternativos por parte dos operadores (Dhanpat *et al.*, 2018).

A retenção de operadores em empresas de *Call/Contact Center*, frequentemente associadas a modelos Tayloristas de trabalho, é desafiante sobretudo porque a rotatividade é superior, comparativamente a outros sectores (Barnes, 2013). Como tal, é importante delinear um projeto de identificação, desenvolvimento e retenção do talento e posterior desenvolvimento porque ao existirem processos de GT eficazes na identificação de operadores que possam desempenhar outro tipo de funções, poderão ser reduzidos custos significativos associados ao processo de recrutamento e seleção externo (Chiavenato, 2009), bem como diminuir taxas de *turnover*, visto que a falta de oportunidades de progressão na carreira influencia negativamente as atitudes do indivíduo em relação à organização, influenciando sua intenção de sair (Van Dyk, Coetzee & Takawira, 2013). A própria definição de talento deverá ser estar alinhada com os objetivos estratégicos da empresa e ainda adaptada às diferentes áreas e departamentos da organização (Caracol *et al.*, 2016).

foi dedicada atenção suficiente e poderá fazer queixa. Este conflito pode causar ansiedade ao operador, ciente de que deveria trabalhar mais rapidamente, geralmente à custa da qualidade (Dasic, D. & Kostic-Stankovic, M., 2015)

2. Locus Empírico e Metodologia

2.1. Teleperformance Portugal - *Outsourcing* de *Contact Centers*

Segundo a informação presente nos *websites*⁵, o Grupo Teleperformance teve a sua origem em 1978 em Paris, encontrando-se atualmente em 74 países com 274 *Contact Centers*, servindo 160 mercados⁶. A Teleperformance Portugal (TPPT) como subsidiária do grupo, surge em 1994 com a Plurimarketing, a primeira empresa em Portugal a fornecer serviços de *outsourcing* de *Call Centers*. Em 2000, o capital da Plurimarketing foi adquirido maioritariamente pelo Grupo Teleperformance, nascendo a TPPT. Em 2005, a TPPT aposta numa estratégia multilíngue de *outsourcing* a clientes que operam em diversos mercados, além do português. Devido a este crescimento no seu volume de negócios, em 20 anos passou de um *Call Center* em Lisboa, para os onze *Contact Centers* atuais em quatro cidades (Lisboa, Porto, Setúbal, Covilhã), com cerca de 10.000 colaboradores, prestando serviços a 64 mercados. As quatro grandes linhas de negócio da TPPT são: apoio ao cliente, suporte técnico, angariação de clientes e moderação de conteúdos. Existe uma grande diversidade nos setores de negócio das empresas para as quais a TPPT presta seus serviços (e.g. instituições bancárias, telecomunicações, hotelaria, vendas *on-line*) sendo utilizados para o efeito diferentes canais de comunicação (e.g. chamadas telefónicas, email, *Chat*, Redes Sociais).

Segundo site oficial, a missão da TPPT consiste em “proporcionar uma experiência única ao nosso cliente, em cada oportunidade, como resultado do nosso compromisso, paixão e dedicação à excelência. É esta missão que nos permite criar oportunidades e valor para os nossos colaboradores e clientes.” Como valores, a TPPT definiu a Integridade, Respeito, Profissionalismo, Inovação e Compromisso.

2.1.1. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da TPPT divide-se em duas grandes áreas: Área de Suporte/*Staff* e Área das Operações:

5 <https://fr.www.teleperformance.com/fr-fr/> e <https://jobs.teleperformance.pt/working-in-portugal/>
Acesso em: 16 de abril 2020

6 Neste âmbito, mercado é aqui entendido no sentido de idioma. Por exemplo, no contexto europeu, o mercado francês compreende, além da França, Bélgica, Luxemburgo ou Suíça.

Figura 1 – Organograma TPPT (versão sintética)



Fonte: Elaboração Própria

Nas Operações, existem duas áreas bastante semelhantes entre si, ambas centradas na gestão de contactos entre os clientes: a *Multilingual Operations* e a *Customer Experience Management*. A área de *Customer Acquisition* foca-se na área de vendas e angariação de clientes. O *Mission Control* é um departamento transversal a estas três áreas, produzindo relatórios, análises e previsões de KPI (*Key Performance Indicators*). Em cada área de operação existe um diretor que coordena os diferentes Gestores de Projeto/Cliente. O Gestor de Projeto/Cliente gere os custos e resultados dos vários projetos e atende às necessidades dos clientes. No piso de cada operação, existem *Contact Center Manager* (CCM) que monitorizam, ao instante, diferentes KPI, contratualizados com o cliente, auxiliados para o efeito por *Assistant Contact Center Manager* (ACM). Os operadores ou *Customer Service Representative* (CSR) são supervisionados por *First Line Managers* (FLM) que monitorizam seu desempenho (e.g. escuta de chamadas ou verificação de respostas dadas a clientes). Como cada projeto, na sua grande maioria, oferece serviços em vários idiomas, os operadores agrupam-se em equipas por idioma supervisionadas pelo respetivo FLM. Assim, no mesmo espaço encontram-se operadores de diferentes países que falam diferentes idiomas e que prestam serviços a mercados específicos, existindo diferentes níveis salariais, prémios e benefícios, determinados pelo idioma. Por sua vez, cada FLM reporta ao *Assistance Contact Center Manager* (ACM). Para auxílio do CCM, ACM e FLM, os *Business Quality Analyst* (BQA) e/ou *Business Analyst* (BA) gerem e agregam diferentes tipos de informação, como tempos de espera, duração do contacto, objetivos de venda, transformando-os em dados estatísticos para melhor monitorização e gestão.

Considerando os aspetos anteriores referidos, a área de suporte/Staff tem como principal tarefa “alimentar” a parte das operações, como recrutamento de operadores, apoio logístico, administrativo, informático, recursos humanos, etc., colmatando eventuais disrupções que existam ao longo do processo das operações.

2.1.2. Recrutamento e Objetivos de Carreira entre Operadores

Devido à aposta estratégica na prestação de serviços *outsourcing* a empresas presentes em diversos mercados, o recrutamento de operadores trouxe novos desafios à TPPT. O mercado de trabalho nacional não providencia o número suficiente de operadores que dominem os idiomas solicitados. Como tal, recorrendo a parcerias de empresas de recrutamento e anúncios em redes sociais, a TPPT recruta em diversos países da Europa, África e Médio Oriente, oferecendo pacotes salariais mais vantajosos do que aqueles oferecidos aos operadores de clientes nacionais, muitas vezes com alojamento incluído. Com isto, a TPPT pretende ser competitiva na atração de operadores em determinados países, sobretudo no norte da Europa, onde se praticam salários mais elevados. Os contratos celebrados têm a duração, geralmente, de doze meses, passíveis de renovação.

Apesar de alguns operadores encararem esta experiência profissional fora dos seus países como temporária, outros demonstram intenção de permanecerem mais tempo que a duração do seu contrato inicial e, simultaneamente, interesse no seu desenvolvimento profissional nesta área de negócio. Muitos apresentam habilitações e *skills* que poderão ser uma mais-valia para a organização no desempenho de outras funções, em cargos de supervisão ou noutros departamentos da TPPT (e.g. IT ou Recursos Humanos). Isto também se aplica a operadores que desempenham funções para clientes do mercado português, em geral, com salários inferiores comparativamente aos colegas de outros mercados e que poderá funcionar como motivação extra, já que novas funções e progressão na carreira poderão significar melhores condições salariais e outras expectativas profissionais (Dhanpat *et al.*, 2018). Considerando que uma carreira é a sequência de posições relacionadas ao trabalho que a pessoa ocupa ao longo da vida e que as pessoas procuram nas carreiras satisfazer necessidades profundamente individuais (Mathis & Jackson, 2011), as organizações precisam de criar condições para

responder a essas necessidades, sendo necessário para tal uma gestão de carreiras na TPPT que crie essas mesmas condições.

2.1.3. Gestão de Talento Atual

Devido às tarefas de natureza repetitiva, carecendo de criatividade e flexibilidade, que leva ao aumento de níveis de *stress* e tédio (Harry & Coetzee, 2013), os operadores poderão desenvolver ambições de desempenhar novas tarefas porque nem todos gostam de realizar sempre o mesmo trabalho, alguns têm pretensões de crescer e serem promovidos a trabalhos mais desafiadores com melhores salários (Dhanpat *et al.*, 2018). O principal programa interno de gestão de carreiras e de talento na TPPT denomina-se por JUMP!, destinado a operadores que preencham três requisitos iniciais: assiduidade, fluência no inglês e período de permanência mínimo na TPPT de três meses. Quando questionado sobre os tipos de progressão de carreira possíveis, o CHRO João Tavares, em 2020, referiu:

*A TPPT orgulha-se de 80% dos novos cargos de supervisão serem provenientes de promoções internas (...) Neste âmbito, destacaria o JUMP! (...) Por essa via, reforça-se competências e prepara-se os colaboradores para assumirem papéis de liderança através de treino técnico e comportamental, coordenado com planos de desenvolvimento pessoal de carreira. Tem por virtudes a capacidade de reconhecer o mérito interno, assegurar a qualidade das lideranças e o conhecimento da empresa por parte das mesmas, constituindo também uma perspetiva motivacional para os colaboradores.*⁷

Após a candidatura ser submetida, avalia-se a assiduidade e são realizados testes de aferição de inglês. Após estes passos iniciais e se o CSR apresentar resultados suficientes, é realizada uma atividade em grupo com outros candidatos e uma entrevista individual para analisar o seu perfil e áreas/departamentos em que poderá ser uma mais-valia para a empresa, mediante também as oportunidades existentes. Nesta fase, a equipa JUMP! efetua contactos exploratórios com anteriores supervisores do CSR, de

⁷ <https://inforh.pt/entrevista-joao-santos-tavares-hro-da-teleperformance-portugal/> Acesso em: 27 de abril 2020

modo a obter dados sobre o seu desempenho profissional bem como algumas das suas características. Durante este *assessment*, continuam a desempenhar as suas funções de CSR até, se as avaliações forem positivas, ao estágio nas novas funções, altura em que as desempenhará a tempo inteiro. Existe ainda um período de formação de uma semana para conhecer alguns dos processos internos transversais na TPPT, que, como CSR, não tinha a possibilidade de os conhecer. Contudo, o JUMP! parece ter uma divulgação débil existindo, por vezes, algum desconhecimento da sua existência e suas possibilidades.

No início do presente projeto, a participação no JUMP! era apenas da responsabilidade dos operadores. Esta vertente unidimensional era um dos aspetos que o presente projeto pretendia sugerir alterações, nomeadamente maior proatividade na procura desse talento por parte da TPPT, utilizando para o efeito o modelo que mais tarde se apresentará. Após maio de 2020, o programa JUMP! sofreu alterações, além dos operadores se poderem candidatar, existe atualmente essa procura de talento, ou seja, todos os operadores recrutados poderão ser contactados para participarem neste programa, não havendo, para já, efeitos retroativos para os que ingressaram na TPPT antes de maio de 2020. Do nosso ponto de vista, a pertinência do presente modelo ainda se mantém, ou, talvez, seja ainda maior porque o número potencial de indivíduos que poderão frequentar o JUMP! aumentou significativamente, além dos critérios de participação permanecerem os mesmos (assiduidade, nível de inglês e período de permanência)⁸.

Outro programa interno existente é o LeAP, um *leader acceleration* centrado na formação para competências de gestão. O LeAP procura talentos em universidades portuguesas, desenvolve-os, para desempenhar posições de chefia e gestão de equipas e iniciam o seu percurso na TPPT como analistas de negócios. Como e ao contrário do JUMP!, os indivíduos não iniciam a sua atividade na TPPT como CSR, não será abordado no presente projeto.

8 Anteriormente o período de permanência mínimo estipulado para que um CSR se pudesse candidatar ao JUMP! situava-se nos três meses. Após maio de 2020, foi alterado para seis meses.

2.2. Opções Metodológicas

Para a elaboração do presente projeto, optou-se por uma metodologia qualitativa, com recolha de dados através de análise documental e entrevistas semi-estruturadas. Os estudos qualitativos caracterizam-se por procurarem compreender fenómenos no seu ambiente natural, onde ocorrem e do qual fazem parte (Kripka *et al.*, 2015). Em virtude de ser colaborador no departamento de Recursos Humanos, possibilitou-me acesso a informações relevantes e contacto privilegiado com os entrevistados. A pesquisa documental permitiu selecionar, tratar e interpretar informação, visando compreender a interação com a sua fonte (Kripka *et al.*, 2015). A realização de entrevistas implica que o pesquisador encontre indivíduos com diferentes experiências e antecedentes e isso poderá ter implicações para a estruturação da entrevista em termos das expectativas, direitos e exigências dos participantes (Aarsand & Aarsand, 2018), mas uma boa entrevista revela informações sobre experiências, pontos de vista, opiniões, pensamentos e sentimentos das pessoas (Croix *et al.*, 2018). Deste modo, optou-se por entrevistas semi-estruturadas, ou seja, utilizando perguntas para abordar temas predeterminados, mas deixando espaço para o entrevistado seguir a própria linha de pensamento e para possíveis perguntas de *follow-up* (Stuckey, 2013; Croix *et al.*, 2018). As entrevistas semi-estruturadas (ver guião no anexo 1) realizaram-se via Microsoft *Teams*, com tempo médio de 40 minutos e todas, após autorização dos entrevistados, foram gravadas.

Tabela nº 1 - Dados relativos às entrevistas realizadas

Entrevista	Género	Idade	Qualificações	Função
1	Masculino	44	Mestrado	<i>Talent Acquisition Manager</i>
2	Feminino	37	Licenciatura	<i>Senior Talent Acquisition Specialist</i>
3	Feminino	33	Licenciatura	<i>Trainer/Jumper/antiga CSR</i>
4	Masculino	33	Mestrado	<i>Compensation & Performance Manager</i>
5	Feminino	45	Licenciatura	<i>Operations Training Director</i>
6	Masculino	42	Licenciatura	<i>Chief Human Resources Officer</i>

Fonte: Elaboração Própria

3. Proposta do Modelo de Gestão de Talento: TP *Connect*

Uma arquitetura de GT é a combinação de sistemas, processos e práticas desenvolvidas e implementados pela organização para garantir que essa gestão seja realizada de maneira eficaz (Sparrow & Makram, 2015). Com este objetivo, considerou-se os diferentes tipos de desempenho enunciados por Mathis e Jackson (2011) e a proposta de gestão de talento de Muthaly *et al.* (2015) e respectivas etapas: Identificação de talentos, Cultura de talento, Competência e Desenvolvimento de talentos. No entanto e para melhor operacionalização, considerando a revisão da literatura sobre as novas carreiras organizacionais (Caracol *et al.*, 2016), existirão três fases neste modelo: Identificação de Talento entre Operadores, Desenvolvimento de Talento e Motivação/Retenção de Talento. Apesar de atualmente existirem perto de 8.000 operadores, este projeto tem presente que nem todas as posições na estrutura organizacional da TPPT poderão ser preenchidas por estes e, como tal, o recrutamento externo nunca deixará de existir, tal como testemunha o *Talent Acquisition Manager*:

Temos muito potencial e muito talento dentro de casa, no entanto, há determinado tipo de especificidades que nos fará sempre ir ao exterior buscar determinado tipos de perfis (....) principalmente em funções com um certo nível de “senioridade” (...). Há um certo tipo de funções que claramente dentro de casa não conseguimos recrutar (Talent Acquisition Manager)

3.1. 1ª Etapa – Identificação de Talento entre Operadores

Como já se deixou explicitado na revisão da literatura, existem diferentes perspetivas sobre a definição de talento, bem como as formas que ele poderá assumir. Ao longo das entrevistas efetuadas para o presente projeto, também se verificou esta amplitude de perspetivas:

Talento para mim não é uma competência. Talento para mim é um conjunto de competências expresso num determinado indivíduo (...) são pessoas que têm a capacidade de se adaptar, serem resilientes, arranjar soluções para os

problemas que têm na vida e entregar com uma qualidade extremamente elevada. A sua entrega depois perdura no tempo. Depois naturalmente que há pessoas que se distinguem das outras em determinadas áreas porque ou têm o dom da palavra ou estão estruturadas mentalmente que a desenvolver bases de dados etc., são efetivamente pessoas muito, muito acima da média e naturalmente distinguem depois essas competências técnicas. Todo o talento tem de ter competência técnica na sua área (Chief Human Resources Officer)

Para mim o talento, como dizer, é bem mais amplo (...). Talento é muito o teu potencial, pode ser inato ou pode ser trabalhado (...) não avalias talento numa função, tu avalias performance de uma pessoa numa função, que pode ser muito diferente do talento que ela tem, ou do potencial (...) que ela tem para outro tipo de funções (Talent Acquisition Manager)

Torna-se, assim, necessário a criação de uma matriz de talento, de modo a identificar o talento entre operadores, situando-os de acordo com o seu desempenho e potencial, evitando potenciais ambiguidades na sua identificação. Desta forma, a avaliação sofisticada do conhecimento usando ferramentas de diagnóstico de talentos, deverá ter como objetivo enquadrar os perfis de competência dos funcionários com melhor desempenho (Davies *et al.* (2007, cit. por Muthaly *et al.*, 2015). Dado que os níveis do potencial e desempenho podem não ser homogêneos, a avaliação conjugada destas duas dimensões permite entender a situação atual do colaborador e possível percurso, identificando ações necessárias para desenvolver esse potencial e desempenho (Henriques, 2019). Devido à própria dimensão da empresa, é essencial que existam essas ferramentas de diagnóstico na TPPT:

(...) As funções que são mais de relacionamento humano e liderança, é mais fácil detetar esse tipo de talento, tu detetas na relação social (...) Eu acho que é mais difícil sobressaírem, ou seja, há equipas muitos maiores e grupos muito maiores, é mais difícil detetar precocemente e se calhar é preciso técnicas para isso e métodos para isso (Operations Training Director)

A cada seis meses, utilizando uma escala de 1 a 20, os operadores preenchem a sua autoavaliação de desempenho com base em quatro grandes critérios: Produtividade, Qualidade, Inovação e Comportamento. Utilizando a mesma escala e a mesma tabela, os supervisores (FLM) avaliam os operadores, agendando, posteriormente, entrevistas de avaliação onde são discutidas eventuais diferenças significativas de avaliação e estratégias de melhoramento de desempenho. Assim e utilizando o sistema de avaliação de desempenho existente, será possível situar os operadores em três níveis de desempenho: baixo (entre 1 e 11 valores), médio (entre 12 e 16) e elevado (entre 17 e 20).

Para aferir o potencial dos colaboradores, criou-se um questionário (Anexo 2) com dez questões que deverá ser preenchido pelo FLM no mesmo momento da avaliação de desempenho e que avaliará numa escala de Likert de 1 a 5, entre outros aspetos, a capacidade do CSR desempenhar outro tipo de funções/tarefas no futuro e algumas *soft skills* como capacidade de trabalhar em equipa ou gestão de mudança. Como exemplo, algumas perguntas são: “Apresenta motivação e dinamismo para assumir outras funções”; “Apresenta capacidades de trabalho em equipa bem como de motivação de modo a que a equipa atinja os objetivos” e “Apresenta interesse no seu desenvolvimento profissional nomeadamente em formação e outras aprendizagens.

Desta avaliação, resultará o valor médio que será utilizado para situar o indivíduo na matriz que desenvolveremos de seguida, no eixo de Potencial. Como a avaliação do potencial assenta na perceção do FLM, sobretudo sobre atitudes e comportamentos, esta apresenta uma subjetividade significativa, ao contrário, por exemplo, de alguns critérios na avaliação de desempenho (e.g. assiduidade e absentismo). Como tal, optou-se por uma escala com apenas duas posições: Elevado e Baixo, possibilitando uma leitura e interpretação de dados mais objetiva.

Os resultados da avaliação de desempenho e de potencial permitirão a construção da matriz de talento com seis quadrantes e dois vetores (X=Desempenho; Y=Potencial):

Tabela nº 2 - Base de construção de Matriz considerando as avaliações possíveis entre potencial e desempenho

Potencial ≥ 2.5	Potencial ≥ 2.5	Potencial ≥ 2.5
Desempenho = (01-11)	Desempenho = (12-16)	Desempenho = (17-20)
Potencial ≤ 2.49	Potencial ≤ 2.49	Potencial ≤ 2.49
Desempenho = (01-11)	Desempenho = (12-16)	Desempenho = (17-20)

Fonte: Elaboração Própria

Inspirada no lema da organização “Each interaction matters” denominou-se a matriz de talento de TP *Connect* e, dada a área de trabalho da empresa e o seu lema (interação e *connect*), escolheram-se designações para as várias posições na matriz que estamos em crer serem facilmente entendidas por todos os colaboradores. Assim, atribuiu-se diferentes ligações de internet, pretendendo-se que haja uma representação simbólica do perfil do CSR, já que a qualidade da internet está dependente da ligação⁹:

Tabela nº 3 – Matriz TP *Connect*

Potencial	Elevado	<i>Satellite</i>	<i>Wireless</i>	<i>Fiber Optics</i>
		Potencial Elevado e Desempenho Baixo	Potencial Elevado e Desempenho Médio	Potencial Elevado e Desempenho Elevado
	Ações Principais	Entender/Desenvolver	Desenvolver/Manter	Manter/Recompensar
	Baixo	<i>Dial-Up</i>	<i>DSL</i>	<i>Cable</i>
		Potencial Baixo e Desempenho Baixo	Potencial Baixo e Desempenho Médio	Potencial Baixo e Desempenho Elevado
	Ações Principais	Entender/Verificar funções	Motivar/Desenvolver	Manter/Recompensar ¹⁰
		Baixo	Médio	Elevado
		Desempenho		

Fonte: Elaboração Própria

⁹ Pressupõe-se que *Dial-Up* ou *DSL*, das ligação mais rudimentares e iniciais de internet providenciem ligações menos eficazes e eficientes, em contraste com *Fiber Optics* ou *Wireless* que oferecem ligações de melhor qualidade.

¹⁰ Apesar de desempenho elevado, atingiram o seu potencial, o que, em termos de possível ação, corresponde a reter e a compensar por esses bons desempenhos (Mathis & Jackson, 2011) e poderão ser úteis no desenvolvimento de colegas.

Assim, utilizando a matriz “TP *Connect*” será possível situar operadores quanto ao seu desempenho e potencial, sugerindo-se que seja criado para o efeito bases de dados informáticas, acessíveis para a equipa JUMP! e equipas de supervisão, e planos de ação que indicam não só a posição do CSR na matriz mas também as suas necessidades e perspetivas a médio/longo prazo. Estes planos pressupõem o seu aproveitamento por parte do CSR, impactando positivamente o seu desempenho individual (sobretudo entre *Dial up e Satellite*), flexibilizando o seu perfil profissional, tornando-se mais capazes, através de estímulos à sua autoestima e confiança, reforçando o seu *status* na organização e, não raras vezes, na própria sociedade (Caracol *et al.*, 2016). Além disso, os indivíduos com níveis elevados de desempenho (*Cable e Fiber Optics*) geralmente entendem este desenvolvimento como um benefício a que têm direito (Muthaly *et al.*, 2015).

3.2. 2ª Etapa – Desenvolvimento de Talento

Com o mapeamento de todos operadores, no que toca ao seu potencial e desempenho, pretende-se que beneficie não só a equipa JUMP! que assim dispõe de informação do perfil de todos operadores, poupando, porventura, tempo em algumas etapas do *assessment* inicial, mas também entre equipas de gestão, nomeadamente entre FLM, que serão capazes de analisar de forma objetiva as necessidades e expectativas de cada CSR e a sua evolução. A este propósito, Van Dyk, Coetzee e Takawira (2013) indicam nas suas pesquisas que o apoio dos supervisores em *Contact Centers* melhora positivamente os sentimentos de comprometimento organizacional dos colaboradores, sentindo-se valorizados, recompensados e reconhecidos pelo seu trabalho e motivando-os a permanecerem na organização.

Também se pretende que abra outras possibilidades na carreira de um CSR, mais amplas e transversais entre departamentos porque, frequentemente, nesta área de negócio, existe a noção de um percurso profissional entre operadores muito verticalizado e predefinido (operador, supervisor, ACM e, por fim, CCM), como o *Talent Acquisition Manager* afirmou:

Tipicamente, eu acho que quando as pessoas entram como CSR a carreira está muito verticalizada e muito delineada. Eu não concordo, acho que podes entrar

como CSR mas podes ter um potencial gigante para ser uma outra coisa qualquer e não é por não teres um curso ou uma formação específica na área, não és ou não poderás ser o melhor tipo naquela área (Talent Acquisition Manager)

Neste contexto, a realização de entrevistas é fundamental porque permite identificar necessidades, expectativas, objetivos de carreira e eventuais dificuldades na execução de determinadas tarefas. A aplicação de testes psicotécnicos poderão possibilitar também a análise em detalhe de aptidões e algumas características de personalidade dos operadores.

Importa referir o papel central da formação na GT. Esta além de permitir o desenvolvimento de competências que impactará o desempenho do indivíduo e os resultados da própria organização, pode ser entendida pelos colaboradores como sinal de oportunidades internas e falta desta poderá significar o oposto, que o empregador não está ciente do potencial dos colaboradores e que não investe o suficiente para progressão de carreiras (Cerdin *et. al.*, 2020). Na TPPT, existe também esse reconhecimento na importância da formação no desenvolvimento e progressão de carreira, como referido em entrevista:

A formação é um tema essencial para que estas pessoas consigam ganhar os skills necessários para progredir na carreira (Compensation & Performance Manager)

Gostei muito desta semana de formação porque aprendemos mais (...) há muita coisa que se passa dentro da Teleperformance que nós não temos muito a noção como agente e deu para ter outra perspetiva da empresa (Trainer/Jumper/antiga CSR)

Neste contexto, refira-se que a TPPT dispõe de um departamento central de formação denominado por *TP Academy*. Este desenvolve, sobretudo, programas de formação *onboarding* e possibilita aos colaboradores, antes da sua entrada efetiva em funções, um contacto inicial com processos internos da TPPT e algumas especificidades das funções. Também promove outras iniciativas de formação para os colaboradores, (e.g. Excel ou Cursos de Português), em parceria com entidades externas, no entanto, e

consultando alguma informação interna, muitas vezes não iniciam por falta de inscrições, seja por falta de divulgação entre colaboradores ou por falta de interesse dos mesmos. De modo a complementar a oferta formativa existente, sugere-se, de seguida, outras propostas de formação, elaboradas a partir de informação obtida nas entrevistas realizadas. Pretende-se que contribuam para o desenvolvimento de competências entre operadores identificados através da matriz TP *Connect* em relação ao seu potencial e desempenho e também aumentar níveis de motivação e comprometimento com a organização.

3.2.1. - Formação *on-the-job* e *Coaching*

A formação *on-the-job* promove a compreensão dos objetivos organizacionais, ajuda a construir a imagem da empresa, melhora competências de resolução de problemas e de comunicação e, por fim, melhora o relacionamento entre pessoas e entre equipas (Prasolova, 2010, cit. por Lin & Hsu, 2017). Uma das técnicas *on-the-job* é o *coaching* (Mathis & Jackson, 2011), processo contínuo de “aprender fazendo”, existindo formação e *feedback* diário aos colaboradores pelos supervisores diretos, implicando um relacionamento saudável e aberto entre ambos, de modo a obter melhores resultados. Os benefícios de técnicas *on-the-job* foram referidos também pelo CHRO da TPPT durante a sua entrevista:

Sou um fervoroso adepto do 70-20-10 (...) 70% do teu plano de desenvolvimento não é formação, é ações do dia-a-dia, do teu local de trabalho, de te expor a estímulos, para tu poderes crescer (...) eu posso-te mandar para uma formação Excel para aprenderes a fazer pivôs tables, mas não é isso que te vai ensinar a fazer a pivô table certa e saber analisar realmente aquilo que é importante no dia-a-dia do teu trabalho. Eu (...) só te consigo fazer crescer (...) olhando para as tabelas, a pensar no que nós queremos, o que queremos tirar daquilo, o que queremos ver (Chief Human Resources Officer)

Noutra perspetiva, também um adequado e frequente *feedback* é importante para reter os funcionários porque aumenta o seu comprometimento afetivo a longo prazo, reduz os níveis de *stress* laboral e permite criar um sentimento de pertença e desejo de

permanecer na organização (Dhanpat *et al.*, 2018). Além disso, o feedback e a criação de condições de desenvolvimento e crescimento pessoal dos CSR são aspetos fundamentais, considerando as premissas das novas carreiras organizacionais em que os padrões de sucesso são sobretudo psicológicos (Caracol *et al.*, 2016) e existe uma necessidade constante do indivíduo estabelecer objetivos de aprendizagem auto-orientados para o seu crescimento pessoal (Cortellazzo *et al.*, 2019).

Neste âmbito, destinado a operadores que se tenham candidatado a outras funções através do JUMP! ou tenham sido contactados por este, depois de terem feito o *assessment* inicial, propõe-se que o antigo CSR acompanhe, durante três semanas, um colega com experiência (no mínimo, um ano) no departamento proposto. Neste período, o colaborador executará algumas tarefas, sempre com a supervisão do seu colega/formador. Após estas semanas, deverá ter lugar uma reunião onde ambos devem partilhar possíveis pontos de melhoria e/ou dificuldades na execução de tarefas, assim como reforçar aspetos positivos no seu desempenho. Estas informações deverão ser inseridas no perfil do colaborador, permitindo, futuramente, aferir a sua evolução. O colaborador deverá ter ao seu dispor ferramentas de avaliação sobre a performance do seu formador, para que este possa também ter feedback sobre o seu desempenho. O *coaching* é uma ferramenta eficaz para melhorar comportamentos e atitudes, nomeadamente *skills* de liderança, desempenho e desenvolvimento de capacidades bem como atitudes pessoais relacionadas com o trabalho, como comprometimento com a organização e redução de stress (Sonesh *et al.*, 2015). Ainda neste contexto, sugere-se no próximo ponto, três áreas de formação em *soft skills*, de modo a aumentar os níveis de motivação e comprometimento entre operadores.

3.2.2 Formação em *Soft Skills* – Comunicação, Liderança/Gestão de equipas e Gestão de Conflitos

Enquanto que as *hard skills* são, regra geral, de natureza técnica e mais fáceis de avaliar num curto espaço de tempo (Dean & East, 2019), as *soft skills*, também conhecidas por *skills* interpessoais, são difíceis de definir e mais intangíveis e, por isso, também mais difíceis de aferir (Morgan & Bates, 2018). Considerando que a falta de *soft skills* afeta negativamente o comportamento, segurança, envolvimento e

produtividade do colaborador, torna-se imperativo que as empresas desenvolvam e implementem estratégias de desenvolvimento de programas de formação neste domínio (Dean & East, 2019). Essa necessidade é assinalada em entrevista pela *Operations Training Director*:

Nós fazemos muita formação na área do Customer Service, na área de vendas, na área de soft skills genéricos (...) mas depois há uma série de skills que são secundários e deviam ser mapeados e esses, eu acho que sinto falta (Operations Training Director)

Assim, propõe-se a oferta de ações de formação de *soft skills* para operadores pelo departamento central de formação *TP Academy* em três grandes áreas: Comunicação, Liderança/Gestão de Equipas e Gestão de Conflitos.

Ter *skills* de comunicação interpessoal é fundamental para os funcionários trabalharem e compreenderem os membros da sua equipa, sobretudo quando é formada por indivíduos de diferentes gerações e culturas, com estilos de comunicação distintos (Dean & East, 2019). Na TPPT, a capacidade de comunicação assume particular importância não apenas pelo elevado número de equipas de operadores existentes em cada projeto mas também pela sua própria heterogeneidade em termos etários e multiculturais. Desta forma, propõe-se ações de formação regulares sobre comunicação interpessoal/relacional em contextos multiculturais e multigeracionais heterogéneos. Pretende-se que os indivíduos desenvolvam a capacidade de influenciar positivamente o comportamento dos seus colegas, sejam capazes de compreender, controlar e tirar partido da comunicação não-verbal, dominem as técnicas do discurso assertivo e da escuta ativa e, por fim, conheçam algumas das regras para uma argumentação eficaz e persuasiva.

Partindo do pressuposto que as capacidades de liderança desempenham um papel importante no desenvolvimento de qualquer organização (Georgescu *et al.*, 2019), sugere-se também formações em liderança e gestão de equipas para, no momento de assumirem outro tipo de funções, nomeadamente aquelas que impliquem gestão de equipas, os operadores estejam capacitados para o seu desempenho. Por liderança entende-se o processo de influenciar o comportamento das pessoas de uma forma que

elas se esforçam de boa vontade e com entusiasmo para atingir os objetivos do grupo e, para tal, o líder deve ter capacidade de manter um bom relacionamento interpessoal com os seus subordinados e motivá-los a contribuir para a realização dos objetivos organizacionais (Georgescu *et al.*, 2019). Com a formação em Liderança/Gestão de equipas pretende-se que os operadores conheçam os fundamentos de sucesso na liderança e motivação na gestão de equipas, bem como os diferentes estilos de gestão que podem ser adotados. Será útil também que seja realçada nesta formação a importância da inteligência emocional na liderança de equipas e ainda dos obstáculos comunicacionais entre grupos.

Considerando que o conflito é inevitável em grupos e organizações devido à sua complexidade e interdependência na vida organizacional (Jehn, 1995) e que num nível extremo, pode conduzir à insatisfação e falta de produtividade (Chiaburu & Harrison. 2008 cit. por Kay & Skarlicki, 2020), propõe-se a oferta de formação em Gestão de Conflitos. Através desta formação, pretende-se que os operadores disponham de ferramentas de diagnóstico que lhes permitam identificar os diferentes tipos de conflitos em ambiente organizacional e mecanismos de gestão do próprio conflito. Com este tipo de formação, serão capazes não só de identificar os tipos de conflitos, mas também encontrar formas eficazes e apropriadas de os gerir/evitar através de uma comunicação assertiva e de implementação de estratégias a médio/longo prazo.

3.2.3. - Cursos de Línguas

Como referido anteriormente, a *TP Academy* proporciona cursos de Português para colaboradores estrangeiros, sendo benéfico não só profissionalmente (e.g. alguns *e-mails* entre departamentos são redigidos em português) mas também na esfera pessoal porque poderá ser útil em atividades do dia-a-dia, extraprofissionais, ajudando porventura numa integração mais rápida na sociedade portuguesa. Todavia, sugere-se algumas mudanças, mais concretamente uma maior oferta linguística:

Hoje em dia (...) e até numa lógica de desenvolvimento pessoal, acho que quem quer progredir na sua carreira, (...) no mínimo, tens de ter um segundo idioma fluente (Talent Acquisition Manager)

Destinado a operadores que dominem o Inglês e a sua língua nativa, a oferta de outros idiomas (e.g. Francês, Alemão, Italiano), poderá permitir não só o enriquecimento pessoal mas também mais oportunidades profissionais, porque alguns clientes para os quais a TPPT presta os seus serviços, valorizam e exigem o domínio de Inglês e o seu idioma corrente que poderá ser Alemão, Francês ou Italiano¹¹. Além disso, e considerando os operadores que operam para clientes nacionais, ou seja, a nível de idiomas apenas é exigido o domínio do português e que, em regra, auferem rendimentos inferiores aos seus colegas estrangeiros, esta oferta de outras línguas poderá apresentar resultados positivos nos seus índices de motivação e, por consequência, nos seus níveis de retenção. Por outro lado, também poderá ser positivo para a TPPT que disporá de colaboradores com mais competências linguísticas para clientes multilíngues. A aprendizagem de um novo idioma não é imediata e o retorno “linguístico” para a TPPT não poderá ser a curto prazo. A própria aprendizagem encontra-se dependente, entre outros, da motivação e envolvimento dos indivíduos, mas a oferta de mais idiomas, sugerindo-se para o efeito e numa fase inicial, francês, alemão e italiano, reforçará sentimentos positivos entre operadores (nacionais e estrangeiros) face à TPPT, nomeadamente no comprometimento e contribuirá também como fonte de motivação e, porventura, de retenção entre operadores. A sua frequência continuaria a ser de forma gratuita, em horário pós-laboral, mas em formato *B-Learning*, ou seja, com sessões presenciais e outras em formato digital à distância, providenciando maior autonomia e gestão de tempo na aprendizagem dos formandos.

3.3. 3ª Etapa – Motivação e Retenção de Talento

A retenção é uma questão de gestão organizacional e envolve todas as políticas de gestão de recursos humanos que retenham os atuais ou expetáveis colaboradores de alto desempenho nas organizações por longos períodos, possibilitando-lhes o exercício e desenvolvimento de capacidades (Yamamoto, 2009). Para o colaborador detentor de talento, desenvolvimento significa orientação, *feedback* e aconselhamento, devendo a

¹¹ Considerando o exemplo de um CSR francês que fale também Inglês, ao frequentar cursos de alemão, por exemplo, contribuiria não só para o seu enriquecimento pessoal mas também ao nível de progressão profissional dentro da TPPT, que poderá ser elegível para outras funções para clientes franceses, ingleses e/ou alemães.

GT promover o estabelecimento de uma cultura/clima que assegure este desenvolvimento (Caracol *et al.*, 2016). Assim, é necessário apostar em fatores que afetam a retenção de funcionários como remunerações e benefícios, definição de funções, formação e desenvolvimento, apoio da supervisão, progressão na carreira e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Dhanpat *et al.*, 2018). Através das entrevistas, foi possível verificar que existem aspetos decisivos na retenção e motivação entre colaboradores, nomeadamente tipos de contrato, benefícios oferecidos, como seguros de saúde e possibilidades de progressão na carreira:

Quando me inscrevi na Teleperformance foi um pouco à base do “desenrasca”, estava à procura de trabalho, vamos ver o que eu consigo fazer e uma coisa que me cativou logo foi falarem-me (...) das vantagens que a Teleperformance tem em relação a outras empresas, como o seguro de saúde, (...), realmente, comparado com outras empresas de Call Centers faz a diferença. (Trainer/Jumper/antiga CSR)

Quando falamos de um Contact Center que não a Teleperformance, falamos normalmente de contratos de trabalho precários, salários baixos, horários reduzidos e pouca ou nenhuma progressão na carreira. Na Teleperformance é ao contrário, nós temos contratos a tempo inteiro, geralmente doze meses que até podem ser logo efetivos, (...), damos formas de crescer e (...) no ano passado tivemos cerca de 700 pessoas que foram promovidas (Compensation & Performance Manager)

Assim, o presente projeto sugere a manutenção dos mesmos, ou seja, contratos de trabalho a tempo inteiro, com duração mínima de 12 meses, oferta de seguro de saúde e a continuação na aposta de promoções internas. No que respeita ao seguro de saúde, refira-se que apenas entra em vigor após um período permanência de seis meses do operador na TPPT. Esta “cláusula” poderá ser interpretada de duas formas: como fator de retenção, o CSR ambiciona atingir o tempo mínimo de permanência para poder usufruir do benefício ou, como fator de desmotivação, o CSR poder-se-á sentir discriminado por não usufruir de seguro de saúde, ao contrário de colegas que se

encontrem há mais de seis meses em funções e, em situações de insatisfação no período inicial na empresa, o seguro de saúde (neste caso, a falta dele) não atuará como fator de retenção. Por se considerar que existem mais desvantagens na manutenção deste formato que benefícios, propõe-se uma alteração – o seguro de saúde deve ser oferecido desde o primeiro dia, mas poderá ser suspenso durante os primeiros seis meses, conforme os níveis de absentismo do CSR nesse período. Com esta medida, acreditamos que impactará positivamente duas dimensões do desempenho: motivação e assiduidade, as quais, em geral, se encontram diretamente relacionadas, evitando ainda situações de iniquidade de benefícios entre operadores. Para a TPPT, a nível económico, esta opção poderá também ser vantajosa, pois, não obstante os custos, garante assiduidade e expectavelmente produtividade, bem como os níveis de motivação, retenção e comprometimento de operadores com a empresa.

Devido à dimensão atual da TPPT, torna-se essencial também que exista uma comunicação eficaz sobre as oportunidades de carreira interna. Um dos principais obstáculos no sucesso do JUMP! identificado durante a pesquisa, reside precisamente na sua divulgação e canais de comunicação utilizados para o efeito. Como referido em entrevistas, por vezes os operadores desconhecem a sua existência, o que porventura limitará as suas aspirações profissionais na TPPT:

(...) A forma como chegamos às pessoas, a forma como damos a expectativa do que é a progressão de carreira na empresa e haver uma comunicação bilateral, mais flexível, mais dinâmica. Eu acho que há alterações a serem feitas
(Operations Training Director)

Eu gostava (...) que eles tivessem a visão que se podem candidatar a outras áreas de suporte, nós muitas vezes temos pessoas que vêm de áreas mais analíticas e que nos faziam imenso jeito para as áreas de Data Science e muitas vezes as pessoas não têm essa visibilidade e que se podem candidatar (Senior Talent Acquisition Specialist)

Sugere-se assim uma melhor divulgação do JUMP! através de uma comunicação mais frequente e direcionada, sobretudo nos canais institucionais existentes, (e.g. Intranet, email institucionais e/ou nos recibos de vencimento enviado por email). Outra solução passaria pelos operadores ao iniciarem o seu computador e antes de entrarem no seu projeto, serem anunciadas as vagas existentes, suscitando, eventualmente o seu interesse e motivação. No primeiro dia de acolhimento dos operadores, onde é dado a conhecer a empresa, suas instalações, estrutura organizacional, entre outros aspetos, sugere-se a presença de um “Jumper”, que aí poderá partilhar a sua experiência como CSR e posterior evolução e o seu processo no programa “Jump!”. Este testemunho poderá resultar numa maior conexão entre os operadores com a própria empresa e também funcionar como motivação para os recém-chegados que assim tomam conhecimento de formas de progressão de carreira interna efetivas. Tal como a *Operations Training Director* referiu em entrevista, a TPPT distingue-se de outras empresas do mesmo sector pelas conexões relacionais¹² entre os colaboradores:

A Teleperformance também prima por criar momentos de conexão social e nós sabemos que as pessoas se sentem ligadas aos empregos pela parte relacional e pela parte humana, o que faz com que as pessoas tenham essa ligação que não é usual nos Call Centers (...) Neste momento com o número elevado de colaboradores (..) há menos identidade profissional (Operations Training Director)

Adicionalmente a estas medidas, algumas referidas em entrevistas, sugeriram-se outras na 2ª etapa do presente modelo que tem o propósito de desenvolvimento mas, simultaneamente, de motivação/retenção, nomeadamente *Coaching* estruturado na fase inicial de transição do CSR para novas funções, iniciativas de formação em áreas específicas de *soft skills* e uma maior oferta nos cursos de línguas.

De forma a avaliar o “TP Connect”, torna-se necessário a criação de um plano *follow up*. Devido à dimensão da empresa e ao seu número de colaboradores, sugere-se

¹² Assume-se que estas conexões estejam relacionadas em grande parte com atividades fora do horário de trabalho que a TPPT promove como torneios de desporto, aulas de surf e cursos de culinária, entre outros.

que este plano seja aplicado anualmente, avaliando-se aí os resultados obtidos. Para o efeito, utilizar-se-á dados objetivos como taxas de *turnover*, taxas de promoção e os resultados das duas avaliações de desempenho que os operadores têm durante o ano. Para uma análise mais subjetiva, deverão ser aplicados questionários de avaliação a todos os colaboradores envolvidos e ainda a realização de *focus group* entre a equipa JUMP! e as equipas de supervisão de modo a que as suas experiências sejam partilhadas e, possivelmente, possam ser sugeridas alterações nas propostas existentes.

4. Considerações Finais

Este projeto teve por objetivo a criação de um modelo de GT e sua operacionalização, o qual assentou em premissas de otimização de processos na área de Recursos Humanos, sobretudo numa maior eficácia na GT, de modo a reduzir custos associados a processos de recrutamento externo, aumentar o comprometimento organizacional e diminuir saídas voluntárias. O modelo foi construído para sua aplicação na TPPT, líder nacional na gestão de *Contact Centers* em regime de *Outsourcing*, uma área de negócio caracterizada por níveis de rotatividade significativos entre operadores. A matriz de talento situa os indivíduos em relação ao seu potencial e desempenho e implica três etapas distintas: Identificação de talento, Desenvolvimento de Talento e Motivação/Retenção de Talento. Após a primeira etapa de mapeamento e posicionamento do CSR na matriz e, através da bibliografia consultada e informações recolhidas nas entrevistas, procedeu-se, na segunda etapa, à elaboração de algumas medidas, que potenciam o desenvolvimento e desempenho do CSR, bem como a sua motivação e comprometimento com a organização. Na terceira etapa foram apresentadas possíveis ações de retenção, sustentadas também pelas entrevistas realizadas e pela revisão de literatura.

Se o presente modelo for implementado na TPPT, pretende-se que contribua de uma forma efetiva e transversal no Departamento dos Recursos Humanos, na organização e otimização de processos, nomeadamente numa identificação de Talento mais célere e mais objetiva e também numa melhor adequação de planos de desenvolvimento e progressão de carreira.

4.1. Limitações do Modelo TP *Connect* e sugestões para projetos futuros

No início deste projeto, durante a revisão de literatura, as múltiplas definições de Talento encontradas e falta de evidências empíricas sobre os modelos de GT em *Contact Centers* em regime *outsourcing* dificultaram a escolha das melhores abordagens, sobretudo na construção do modelo GT e na definição dos vetores a utilizar. Esta falta de evidências poderá estar relacionada com o facto de algumas das empresas que recorrem a este tipo de serviços não permitirem a sua identificação, existindo cláusulas contratuais para o efeito, o que limita, de certa forma as informações disponíveis nesta área de negócio.

O programa de desenvolvimento JUMP! e o Departamento de Recursos Humanos, foi reestruturado no decurso deste projeto, conferindo algum grau de incerteza em algumas informações recolhidas e que necessitaram de ser verificadas, atrasando o processo de elaboração do modelo. Devido às limitações temporais para a elaboração e apresentação deste modelo GT não foi possível a sua aplicação na TPPT e posterior *follow up*/avaliação. Acreditamos que esta seja a principal limitação, ou seja, a falta de evidências da sua eficácia.

No plano metodológico, o maior constrangimento e que limitou significativamente as opções deste projeto prende-se com o surgimento da pandemia COVID em março de 2020. Como tal, as entrevistas realizaram-se através de videoconferência, durante o horário de trabalho, o que poderá ter suscitado respostas mais curtas, bem como a existência de elementos de distração que o entrevistador não pôde controlar (interrupções de familiares, emails, etc.). Também se planeou inicialmente a realização de *focus group* entre operadores mas impossível de concretizar, já que todos colaboradores da TPPT transitaram para regime de teletrabalho até à data de conclusão deste projeto.

Como sugestão para investigações futuras, propõe-se a elaboração e aplicação de um modelo GT destinado a outras categorias profissionais nesta área de negócio, mais concretamente na área de *staff* em *Contact/Call Centers* e em posições não de chefia, algo que este projeto não abordou. Com estes dois níveis de análise, será possível, do nosso ponto de vista, maior aproveitamento dos recursos internos na TPPT e uma visão mais abrangente de profissionais de *Contact Centers* em regime de *outsourcing*.

Referências Bibliográficas

- Aarsand, L. & Aarsand, P. (2018). Framing and switches at the outset of qualitative research interviews. *Qualitative Research*, 19(6), 635-652.
- APCC (2019). Estudo de Caracterização e Benchmarking – Atividade de *Contact-Centers*.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13^a Ed. Londres: Kogan Page.
- Arthur, M. & Rousseau, D. (1998). The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. *Personnel Psychology*, 51(1), 265-258.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bagdadli, S. & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29(3), 353-370.
- Barnes, N. (2013). The retention factors of call center agents at a financial institution in the Western Cape. Dissertação de Mestrado, *Faculty of Economic and Management Sciences, University of the Western Cape*, Disponível em: <https://core.ac.uk/reader/58915662> (Data de acesso em 12/07/2020).
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Becker, B., Huselid, M. & Beatty, R. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Boston: Harvard Business Press.
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I. & Rigopoulou, I. (2015). Employer Brand of Choice: an employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201-1215.
- Brown D. & Wilson S. (2005). *The Black Book of Outsourcing*. Hoboken, NJ: Wiley.

Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research. *Human Resource Management Journal*, 15, 67 – 94.

Buckingham, M. & Vosburgh, R.M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), 17–23.

Câmara, P., Guerra P.B. & Rodrigues, J.V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Dom Quixote.

Caracol, C., Palma, P., Lopes, M. & Sousa, M. (2016). Gestão estratégica do talento na perspetiva individual e organizacional: Proposta de modelo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16, 10-21.

Cardoso, A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*, 1ªEd. Lisboa: Lidel.

Castells, M. (2004). *A Galáxia da Internet*, 1ª edição, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

Cerdin, J., Liao, Y. & Sharma, K. (2020). The role of temporal focus, dispositional employability, and training on the perceived internal career prospects of talents. *The International Journal of Human Resource Management*, 31, 1106-1133.

Chambel, M.J. & Castanheira F. (2010). *Trabalhar num Call Center: Dos mitos à realidade*. Lisboa, Editora RH.

Chambel, M.J. (2013). *Centralidade e valores do trabalho*. In: Magalhães P. (2013) *20 Anos de opinião pública em Portugal e na Europa*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 26–30.

Chambel, M.J., Sobral F., Espada M. & Curral L. (2015). Training, exhaustion, and commitment of temporary agency workers: A test of employability perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 15–30.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Elsevier.

Chicu, D., Pámies M., Ryan G. & Cross C. (2019). Exploring the influence of the human factor on customer satisfaction in call centers. *Business Research Quarterly*, 22, 83-95.

Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resources Management Review*, 19(4), 304-313.

Collings, D. (2014). “Toward mature talent management: Beyond shareholder value”. *Human Resource Development Quarterly*, 25, 301–319.

Cortellazzo, L., Bonesso, S., Gerli, F., Batista-Foguet, J.M. (2019). Protean career orientation: Behavioral antecedents and employability outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 1-11.

Costa, S.M.A.L.M. (2017). Talent Management in Law Firms. Tese de Doutoramento, Faculdade de Psicologia – Universidade de Lisboa, Disponível em <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/32322> (Data de acesso em 29/09/2020)

Croix, A., Barrett, A. & Stenfors, T. (2018). How to...do research interviews in different ways. *The clinical teacher*, 15(6), 451-456.

Cunha, P.M., Cunha J.V. & Mendonça S. (2010). *Empresa, Progresso e Contestação – O primeiro século de estudos organizacionais*. Lisboa, Edições Sílabo.

Das, D., Nandialath, A. & Mohan, R. (2013). Feeling unsure: Quit or stay? Uncovering heterogeneity in employees' intention to leave in Indian call centers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 15–34.

Dasic, D. & Kostic-Stankovic, M. (2015). Contact centers organization, communication channels, and contact centers employees. *Bankarstvo*, 44, 116-135.

Davies, B. & Davies, B.J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418–426.

Dean, S. & East J. (2019). Soft Skills Needed for the 21st-Century Workforce, *International Journal of Applied Management and Technology*, 18(1), 17–32

Dhanpat, N., Modau, F.D, Lugisani, P., MaboJane, R. & Phiri, M. (2018). Exploring employee retention and intention to leave within a call centre. *South African Journal of Human Resource Management*, 16, 1-13.

Duggirala, M., Kambhatla, N., Polavarapu, R. & Garg, D. (2011). *An integrated framework of service quality for global delivery of contact center service* SRII Global Conference, IEEE, San Jose, CA, 557-564.

Ellram L. & Billington C. (2001). Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7(1), 15–27.

Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285.

Gagné, F. (2000). Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis. In K. A. Heller (Ed.), *International handbook of giftedness and talent* (2nd ed.). Oxford: Elsevier.

Gagné, F. (2010). Motivation within the DGMT 2.0 framework. *High Ability Studies*, 21(2), 81-99.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. & Gonzalez-Cruz, T. (2013). What Is the Meaning of 'Talent' in The World of Work? *Human Resource Management Review*, 23, 290-300.

Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen M. & Scullion H. (2019). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 10, 1-17.

Georgescu, D., Filip, A. & Toader, M. (2019) The importance of leadership Training skills, *Annals of 'Constantin Brancusi' University of Targu-Jiu. Economy Series*, 6, 313-318.

Guthridge, M., Komm, A. & Lawson, E. (2008). Making talent management a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*, 1, 49-59.

Hall, D. (1976). *Careers in Organizations*, California, Goodyear Publish Company.

Harry, N. & Coetzee, M. (2013). Sense of coherence, career adaptability and burnout of early career black staff in the call center environment. *South African Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-10.

Henriques, T. (2019). *Gestão de Sistemas de Informação – Pessoas, Equipa e Mudança Organizacional*, 1ª Edição, Editora FCA – Editora de Informática.

Ingham, J. (2006). Closing the talent management gap. *Strategic HR Review*, 5(3), 20-23.

Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256 –282.

Kay, A. & Skarlicki, D. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 8-20.

Koole, G. (2004). Performance analysis and optimization in customer contact centers, *First International Conference on the Quantitative Evaluation of Systems, IEEE, Enschede*, 2-5.

Kotabe, M. & Zhao, H. (2002). A taxonomy of sourcing strategic types for MNCs operating in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(1), 11–27.

Kovács, I. (2006). “Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho”. *Sociologia – Problemas e Práticas*, 52, 41-65.

Kripka, L., Scheller, M., Bonotto, D.L. (2015). Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. *Revista de Investigaciones UNAD, Bogotá*, 14(2), 55-73.

Lin, S.R. & Hsu, C.C. (2017). A study of impact of job training and job performance of employees in catering industry. *International Journal of Organizational Innovation*, 9 (3), 125-138.

Martí-Audí N., Valverde, M. & Heraty N. (2013). Human resource management in the Spanish call center sector: The bird cage model of call center work. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 308–329.

Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2011). *Human Resources Management: Essential Perspectives*, South-Western Cengage Learning.

Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). The war for talent. Boston, Mass: *Harvard Business School Press*, 1-10.

Moreira V. (2014). Novas realidades organizacionais no mundo do trabalho do Século XXI: Estudo de caso num *callcenter* de uma Instituição Bancária Portuguesa *Dissertação de Mestrado em Sociologia*, Lisboa. Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa.

Moreira, V.L.C., Marques Alves, P. & Botelho, M.C. (2015). Desumanização do trabalho e turnover num *callcenter* de uma instituição bancária. *International Journal on Working Conditions*, 10, 1-22.

Saberi M., Hussain O. & Chang E. (2017). Past, present and future of contact centers: a literature review, *Business Process Management Journal*, 23(3), 574-597.

Marques, A.P. (2004). *Call Centers: Inovação tecnológica, manutenção das formas organizacionais*, *Dissertação de Mestrado em Sociologia Económica e das*

Organizações, Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Morgan, D. & Bates, C. (2018) Literacy Leadership: The Importance of Soft Skills. *The Reading Teacher*. 72 (3), 412–415.

Muthaly, S., Mohan, D. & Isa, A. (2015). Competencies as the protagonist for Talent development in Academia: The case of Malaysian Government Linked Companies" (GLCs) Universities. *Asian Journal of Business Research*, 1(5), 45-68.

Painter, M., Kirk, S., Deslandes, G. & Tansley, C. (2019). Talent Management: The good, the bad, and the possible. *European Management Review*. 16(1), 135-146.

Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2006). Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management. Boston, *Harvard Business School Press*.

Phillips, D.R. & Roper, K.O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 7-16.

Presti A., Pluviano S. & Briscoe JP. (2018). Are freelancers a breed apart? The role of protean and boundaryless career attitudes in employability and career success. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 421- 442.

Rego, A., Cunha, M.P., Gomes, J.F., Cunha, R.C., Cardoso, C.C. & Marques, C.A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Rocha. E. & Aguilera F. (2016). Rotatividade em Callcenter: Para além de indicadores, um chamado à ação. *PsicovRevista*. São Paulo, 25(2), 371-393.

Sato, H. (2018). Are call centers sweatshops? *Annals of Business Administrative Science*, 17, 193-202.

Silva, L. & Mocelin, D.G. (2009). Satisfação com o emprego em Call Centers: novas evidências sobre o emprego trampolim. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9(2), 60-71.

Sinha, V. & Thaly, P. (2013). A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Management*, 18(2), 141– 156.

Sonesh, S., Coultas, C., Lacerenza C., Marlow, S., Benishek, L. & Salas, E. (2015). The power of coaching: a meta-analytic investigation, *Coaching: An*

International Journal of Theory, Research and Practice, Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2015.1071418> (Data de acesso a 14-08-2020).

Sobral, F., Chambel, M.J. & Castanheira, F. (2019). Managing motivation in the contact center: the employment relationship of outsourcing and temporary agency workers. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 357-381.

Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G. & Gomes, J. (2014). Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas. Lisboa. Lidel.

Sparrow, P. & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3) 249-263.

Stahl, G.K., Björkman, I., Farndale, E. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. *INSEAD Faculty and Research Working Papers*.

Stahl, G.K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management, *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25–32.

Sullivan, S. & Arthur M. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1). 19-29.

Stuckey H. (2013). Three types of interviews: qualitative research methods in social health. *Journal of Social Health and Diabetes*, 1(2), 56–59.

Williams, M. (2000). The war for talent: Getting the best from the best. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

Van Dyk, J., Coetzee, M. & Takawira, N. (2013). Satisfaction with retention factors as predictors of the job embeddedness of medical and information technology services staff. *Southern African Business Review*, 17(1), 57–75.

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*, Nova Iorque, John Wiley.

Tarique, L. & Schuler, R. (2010). Global talent management: literature review, integrative, framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133.

Tansley, C., Turner, P., Carley, F., Harris, L., Sempik, A., Stewart, J., (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

Tansley, C. & Tietze, S. (2013). Rites of passage through talent management progression stages: an identity work perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 24 (9), 1799-1815.

Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274.

Tatoglu, E., Glaister, A. & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278-293.

Yamamoto, H. (2009), *Retention Management of Talent: A Study on Retention in Organizations*, Chuokeizai-sha, Tokyo.

Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Ulrich, D. & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 63, 55-61.

Anexos

Anexo 1 – Guião Entrevista Semi-estruturada

I – Contexto atual da Teleperformance Portugal:

- 1) Na sua opinião, o que diferencia a TPPT de outras empresas *outsourcing* de *Call/ Contact Centers* em Portugal?
- 2) Quais os principais desafios para a TPPT na gestão deste crescimento registado, nomeadamente no aumento de operadores nos últimos anos?
- 3) Os *Call Centers/Contact Centers* ainda são muitas vezes associados a empregos temporários/transição, sem perspetivas de progressão na carreira. Que formas a TPPT encontra para contrariar esta ideia e atrair talento?

II – Gestão de Talento na Teleperformance Portugal

- 4) Como definiria o Talento? Considera uma competência natural ou que se desenvolve através da prática?
- 5) Quais são as principais competências para considerar que um CSR é talentoso?
- 6) Que tipo de progressão de carreira é possível para um CSR que entre hoje na TPPT?
- 7) Considera que existem diferenças significativas na identificação de talento entre operadores consoante a área a que se destina (Operações ou Staff)?
- 8) Existem posições-chave, seja nas Operações ou Staff, mais difícil recrutar e desenvolver operadores? Se sim, quais?
- 9) Considera que a TPPT dispõe atualmente de métodos e meios de mapeamento de talento no seu SGRH? Porquê?

III – Programas de Desenvolvimento e Jump!

- 10) Como avalia o programa de desenvolvimento Jump!?
- 11) Considera que atualmente a empresa necessita de outro tipo de programas de desenvolvimento, ou talvez, melhorar o atual programa? Porquê?

- 12) Acredita que as competências dos operadores talentosos são desenvolvidas e potenciadas através destes programas de desenvolvimento? Se não, quais para si seriam as melhores formas?

IV - *Turnover*/absentismo e formas de retenção

- 13) Quais os principais motivos para a rotatividade entre operadores na TPPT e principais consequências?
- 14) Considerando algumas das características entre operadores (contratos de curta duração e objetivos de permanência a curto prazo) quais são as melhores estratégias de retenção?
- 15) Devido à multiplicidade de nacionalidades existentes entre operadores atualmente, considera que deverão existir abordagens diferentes para reter os operadores consoante a nacionalidade? Porquê?

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 2 – Questionário de Potencial

Questionário de Potencial

CSR Login: _____

FLM Login: _____

Projeto: _____

Escala de Avaliação:

1=Discordo totalmente; 2=Discordo; 3=Não Concordo nem Discordo; 4=Concordo; 5=Concordo Totalmente

Questões	Avaliação				
	1	2	3	4	5
1. Apresenta motivação e dinamismo para assumir outras funções.					
2. Demonstra capacidades para funções mais exigentes.					
3. Apresenta interesse no seu desenvolvimento profissional nomeadamente em formação e outras aprendizagens.					
4. É reconhecido pela sua abertura, cordialidade e profissionalismo quando interage com os seus colegas.					
5. Apresenta capacidades de trabalho em equipa bem como de motivação de modo a que a equipa atinja os objetivos.					
6. Apresenta flexibilidade e capacidades de gestão de mudança que lhe permite responder a solicitações inesperadas.					
7. As suas <i>skills</i> são transversais e poderão ser úteis também em outros departamentos.					
8. Compreende a estrutura da TPPT e lida bem com a transição ou transformação de objetivos, processos ou tecnologias da empresa.					
9. É capaz de aplicar os conceitos aprendidos em formação ou no seu dia-a-dia, nas suas tarefas.					
10. Tem capacidade de identificar e/ou prever problemas e resolvê-los.					

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 3 – Codificação das Entrevistas Semi-estruturadas

Categoria	Unidade de Registo
Atração /Retenção	Quando me inscrevi na Teleperformance foi um pouco à base do desenrasca, estava à procura de trabalho, vamos ver o que consigo fazer e uma coisa que me cativou logo foi no processo de recrutamento falarem-me do Jump!, das vantagens que a Teleperformance tem em relação a outras empresas, como o seguro de saúde, as atividades, todas estas coisinhas extras da Teleperformance que realmente comparadas com outras empresas de <i>Call Centers</i> faz a diferença (Trainer/Jumper/antiga CSR)
	Quando nós falamos de um <i>Contact Center</i> que não a Teleperformance, nós normalmente falamos de contrato de trabalho precário, salários baixos, de horários reduzidos e de pouca ou nenhuma progressão de carreira. Na Teleperformance é ao contrário, nós temos contratos de trabalho a tempo inteiro, geralmente de 12 meses mas até podem ser logo efetivos, pessoas que efetivamente nós vamos buscar e apostamos nelas, seja do ponto de vista de idiomas seja do ponto de vista até técnico, portugueses e apostamos neles, damos formação, damos formas de crescer e a prova provada disso é que no ano passado tivemos 715 pessoas, se não estou em erro, podemos depois confirmar o número, mas cerca de 700 pessoas que foram promovidas durante o ano. Portanto, 700 pessoas é uma taxa de progressão interna muito significativa, para uma empresa que apesar de tudo continua a crescer, continua a precisar de conhecimento e nós continuamos a apostar digamos na prata da casa, demonstra o quão focados nós estamos na atração e retenção de talento. E depois, obviamente a nível salarial, somos nós e sabemos muito bem que somo nós que definimos <i>BenchMarking</i> de mercado em Portugal, somos os melhores, os maiores, aqueles que têm mais volume. (<i>Compensation & Performance Manager</i>)
	A Teleperformance também prima por criar momentos de conexão social e nós sabemos que os empregos e que as pessoas se sentem ligadas aos empregos pela parte relacional e pela parte humana o que faz com que as pessoas também tenham essa ligação que não é usual nos <i>Call Centers</i> como os imaginamos não é? Ou como eles são historicamente ou mitologicamente. (...) A conexão que eu falava que era mais vincada quando havia menos operadores, neste momento com o número elevado de colaboradores que temos na empresa há menos identidade profissional e menos identidade social. (<i>Operations Training Director</i>)
Formação	Hoje em dia, mandatoriamente tens de ter mais que um idioma fluente, não sou eu que o digo, são os estudos e até numa lógica de desenvolvimento pessoal, acho que quem quer progredir na sua carreira, um idioma, neste caso só com o português...mas mesmo nas empresas portuguesas dificilmente...imagina, uma empresa portuguesa que se quer “iberizar”, vai ter de falar castelhano, o “portunhol” não serve. Uma empresa portuguesa, capitais portugueses, quer vender produtos para, pá não sei, Rússia, vai falar com eles como? Português?! Não vai. O mundo é uma aldeia global, portanto no mínimo tens de ter um segundo idioma fluente. (Talent Acquisition Manager)
	Gostei muito porque aprendemos mais...como agentes, estamos alocados aquela bolha, há muita coisa que se passa dentro da Teleperformance que não temos muito a noção como agente e deu para ter outras perspetiva da empresa. (Trainer/Jumper/antiga CSR)
	Sou um fervoroso adepto do 70-20-10. É um modelo que tem a ver com desenvolvimento de recursos humanos, pessoas. Pode ser aplicado em escolas

	<p>(...) e basicamente o que aquilo te diz é que 70% do teu plano de desenvolvimento, não é formação, é ações do dia-a-dia, do teu local de trabalho, de te expor a estímulos, para tu poderes crescer, é um bocado aquela coisa que eu posso-te mandar para uma formação de excel para tu aprenderes a fazeres pivots tables, mas não é isso que te vai ensinar a fazer a pivot table certa e saber analisar realmente aquilo que é importante no dia-a-dia do teu trabalho. Eu aí só te consigo fazer crescer a ti ou qualquer outra pessoa, no dia-a-dia, a olhar para as tabelas, a pensar no que nós queremos, o que queremos tirar daquilo, o que queremos ver. Portanto o 70 é o dia-a-dia do teu trabalho (<i>Chief Human Resources Officer</i>)</p> <p>A nível da retenção, como é que nós combatemos esta chamada “precariedade”? A formação. A formação é um tema essencial para que estas pessoas consigam ganhar os <i>skills</i> necessários para progredir na carreira. (<i>Compensation & Performance Manager</i>)</p> <p>Nós fazemos muita formação na área do <i>Customer Service</i>, na área de vendas, na área de <i>soft skills</i> genéricos, na área dos Tops, nos Standards, não é? Mas depois há uma série de <i>skills</i> que são secundários e deviam ser mapeados e esses eu acho que sinto falta (<i>Operations Training Director</i>)</p>
Mobilidade	<p>Eu gostava que houvesse, que eles tivessem a visão que se podem candidatar a outras áreas de suporte. Nós muitas vezes temos pessoas que vêm de áreas mais analíticas e que nos faziam imenso jeito para as áreas de Data Science por exemplo e muitas vezes as pessoas não têm essa visibilidade que se podem candidatar. (<i>Senior Talent Acquisition Specialist</i>)</p> <p>Tipicamente eu acho que quando as pessoas entram como CSR a carreira está muito verticalizada e muito delineada. Eu não concordo com isso. Eu acho que tu podes entrar como CSR mas ter um potencial gigante para ser uma outra coisa qualquer e não é por não teres um curso ou uma formação específica na área, não és ou não poderás ser o melhor tipo naquela área. (<i>Talent Acquisition Manager</i>)</p> <p>Quando falamos do Jump estamos sempre a falar das camadas de CSR’s e temos atualmente uma série de níveis hierárquicos, de especialização na área de management e nas outras áreas de suporte que o Jump não chega, logo aí é um <i>focus</i>. O segundo <i>focus</i> é a comunicação não é? A forma como chegamos às pessoas, a forma damos a expectativa do que é a progressão de carreira na empresa e haver uma comunicação bilateral, mais flexível, mais dinâmica. Eu acho que há alterações a serem feitas. (<i>Operations Training Director</i>)</p> <p>Por fim, o terceiro grande desafio é fazer crescer as pessoas, fazer crescer as pessoas naturalmente não só no dia-a-dia mas depois também tens de ter ali, uma segunda variável que te permita, tu momentaneamente retirares uma pessoa de um determinado tipo de trabalho e poderes desenvolvê-la de outras formas. (<i>Chief Human Resources Officer</i>)</p>
Talento	<p>A minha visão é que sim, que temos muito talento dentro de casa, no entanto, em determinado tipo de especificidades que nos fará sempre ir ao exterior buscar determinado tipo de perfis, mais do que isso, buscar pessoas fora para nos dar uma realidade diferente do que é visão delas dos nossos problemas. Ou seja, tipicamente, corres um risco quando só recorres a recrutamento interno e o risco é o facto de as pessoas conhecerem muito bem a empresa que trabalham, irem progredindo na carreira na empresa que trabalham mas depois não terem a capacidade pensar fora do que é a caixa que é a empresa onde trabalham. Eu acho que tem de haver sempre um <i>mix</i> entre recrutamento externo e interno porque nós claramente que deveremos ter sempre pessoas que olham para os mesmos problemas de uma forma diferente. Se nós tivermos as pessoas internas que conhecem os problemas e que olharam sempre da mesma maneira, dificilmente olharemos de outra maneira (...) Claro pá, principalmente em funções com maior nível de senioridade, imagina, por exemplo, vou buscar um Transformation Director, é o tipo de perfil que dificilmente temos dentro de casa não é? Se eu for buscar um Gestor de Projetos de Tecnologia e que dificilmente na base de CSR’s existe alguém com um PMP, <i>Black Belt</i> percebes? Há um certo</p>

	<p>tipo de funções que claramente nós, dentro de casa, não conseguimos recrutar (<i>Talent Acquisition Manager</i>)</p>
	<p>(...) As funções que são mais de relacionamento humano e liderança é mais fácil tu detetares esse tipo de talento, tu detetas na relação social (...) A empresa está a ficar maior mas depois temos os nichos das campanhas, das equipas e dos grupos e das equipas de trabalho, por um lado. Eu acho é que é mais difícil as pessoas sobressaírem mais naturalmente, ou seja, há equipas muito maiores e grupos muito maiores, é mais difícil detetar precocemente e se calhar é preciso técnicas para isso e métodos para isso. (<i>Operations Training Director</i>)</p>
	<p>Talento para mim não é uma competência. Talento para mim é um conjunto de competências expresso num determinado indivíduo. Uma pessoa que é talentosa para mim ou que é um talento numa organização é porque reúne um certo tipo de competências que permite efetivamente ser considerada talento. Eu acho que sobretudo quando olhas para essas situações do que é talento, são pessoas que têm a capacidade de se adaptar, serem resilientes, arranjar soluções para os problemas que têm na vida e entregar com uma qualidade extremamente elevada, a sua entrega depois perdura no tempo. Claramente são essas pessoas para mim, por um lado têm atitude, querer fazer, querer assumir responsabilidade, querer correr algum risco em certos parâmetros, ter resiliência, se as coisas não resultam à primeira, portanto tu não podes desistir, tens de continuar a procurar soluções, têm qualidade, conseguem entregar com bastante qualidade. E depois naturalmente que podes discutir se têm inteligência ou se não têm inteligência, mas acho que os talentos residem nestas perspetivas. Depois naturalmente que há pessoas que se distinguem das outras em determinadas áreas porque ou têm o dom da palavra, ou estão estruturadas mentalmente que a desenvolver bases de dados etc., são efetivamente pessoas muito, muito acima da média e naturalmente distingues depois essas competências técnicas. Todo o talento tem de ter competência técnica na sua área (<i>Chief Human Resources Officer</i>)</p>
	<p>Para mim o talento, como dizer, é bem mais amplo. O espectro de atuação do talento não é na função específica, que estás a desenvolver agora. Talento é muito o teu potencial, pode ser inato ou pode ser trabalhado e portanto talento numa função, claramente dir-te-ia, não avalias talento numa função, tu avalias performance de uma pessoa numa função, que pode ser muito diferente do talento que ela tem, ou do potencial salvo seja que ela tem para outro tipo de funções (<i>Talent Acquisition Manager</i>)</p>
	<p>Já lá vai a era que o talento era única e exclusivamente a questão da competência técnica, o saber só. Hoje em dia já não é só o saber, até porque hoje em dia o saber está tão acessível a qualquer pessoa que isso esbate-se num instantinho (<i>Chief Human Resources Officer</i>)</p>